

## **MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**

O controlo de vendas e a efectividade do sistema de recompensas  
como determinantes da motivação intrínseca e extrínseca do vendedor

Belisa M. Gaspar Damião

Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por:

Professora Dra. Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz

2014

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Belisa M. Gaspar Damião nasceu a 22 de Dezembro de 1983, no concelho de Torres Vedras.

Em 2002 ingressa na licenciatura em Optometria e Optotecnia pela Universidade da Beira Interior, tendo concluído a licenciatura em 2008.

Teve a primeira experiência profissional em 2007, como estagiária de Optometrista no Grupo Optivisão. No início de 2008 seguiram-se as funções Optometrista e Contactologista na mesma empresa e a ingressão na APLO (Associação de Profissionais Licenciados de Optometria) como associado efectivo.

Em 2008 ingressou no Grupo Auchan como Optometrista e Chefe de Secção na abertura da segunda óptica do grupo, primeira na zona norte, com a inauguração da loja de Matosinhos. Em 2009 assume um novo desafio com a acumulação da nova loja da Maia, passando a responsável de mercado da óptica de Matosinhos e Maia.

Em 2011 iniciou o Mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, do qual faz parte a presente Dissertação.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Professora Doutora Sofia Cruz, por ter aceitado orientar a dissertação e à qual devo gratulação pela orientação e ajuda proporcionada.

Ao Professor Doutor Pedro Quelhas Brito pela disponibilidade e apoio prestado.

Aos meus colegas de curso, em particular ao Miguel e à Joana, pela ajuda, compreensão e palavras de apoio.

Aos meus colegas de trabalho que me ajudaram ao longo deste processo, em especial às minhas colaboradoras pelo profissionalismo e apoio dado nas minhas ausências, à Paula Santos pelo incentivo para abraçar este desafio, à Elisete Carvalho pela paciência e colaboração, e à Joana Santos pela ajuda e conselhos dados.

À minha família, em especial aos meus pais e irmãos pelo apoio incondicional. A pessoa que sou hoje devo a vós e não tenho palavras para vos agradecer. À minha tia e prima por estarem sempre ao meu lado apesar da distância.

Ao Marco, o meu pilar e a força que precisava para ultrapassar os momentos mais críticos, que esteve sempre ao meu lado e a quem devo muitas horas de disponibilidade e atenção.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

## **RESUMO**

A motivação tem vindo a ganhar cada vez mais um papel importante para gestores e organizações empresariais pelo desafio constante de gerir a motivação das suas forças de vendas. Pela sua natureza multivariável e mutável, tem gerado na literatura da gestão comercial controvérsia e debate, o que abre caminho para novos estudos.

A literatura existente sobre motivação da força de vendas é escassa na compreensão da interligação entre o controlo de vendas e sistemas de recompensas com a motivação do vendedor, assim como na singularidade da função de vendedor do hipermercado, que possui características e funções muito distintas comparativamente a outros sectores. Esta investigação procura analisar precisamente a influência da autonomia, controlo de vendas e sistemas de recompensas como determinantes na motivação intrínseca e extrínseca do vendedor. É efectuado um estudo de caso numa empresa de hipermercados, com população alvo a função de vendedor de equipamentos electrónicos, através do recurso à metodologia de inquérito por questionário para a recolha de dados quantitativos.

Os resultados indicam que a autonomia possui um papel de relevo nos constructos globais da motivação do vendedor, assim como o controlo de actividade impacta positiva e significativamente na motivação intrínseca e na procura de desafio. Por sua vez, a remuneração relaciona-se positivamente quer com a motivação intrínseca quer com a extrínseca do vendedor, assim como com a procura de recompensa.

Esta investigação confere contributos quer organizacionais quer científicos para a compreensão de um perfil profissional localizado num segmento comercial de relevo e em expansão na sociedade.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Motivação intrínseca; Motivação extrínseca; Vendedor; Controlo de vendas; Sistema de recompensas;

## **ABSTRACT**

Motivation has been gaining an increasing role for management and organizations struggling with the constant challenge of managing the motivation of their own sales teams. Its multi-dimensional complexity and changeable nature have been generating controversy and debate in the related literature, opening room for new studies.

Literature on motivation of sales force does not provide full understanding of the interconnection between sales control systems, rewards and motivation in large discount department stores, a type of store with characteristics and functions very distinct from other the industry. This research specifically aims at analyzing the influence of autonomy, sales control and compensation systems as drivers toward intrinsic and extrinsic motivation of salesperson. A department store chain was analyzed on this case study, specifically focusing on employees selling electronic equipment using surveys as a method to collect quantitative data.

Results obtained show that autonomy is a significant driver toward motivation of the salesperson and that activity control positively and significantly impacts intrinsic motivation and challenge seeking. Compensation is positively associated with intrinsic and extrinsic motivation, as well as the seeking reward.

This research provides a contribution on both scientific and organizations levels for understanding a professional profile in a prominent industry segment and growing society.

## **KEYWORDS**

Intrinsic motivation; Extrinsic motivation; Salesperson; Sales control; Compensation system;

# ÍNDICE

Nota Biográfica .....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Palavras-Chave.....	iii
Abstract .....	iv
Keywords .....	iv
Índice.....	v
Índice de Quadros .....	vii
Índice de Figuras .....	vii
Índice de anexos .....	vii
1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico .....	4
2.1. Motivação .....	4
2.1.1. Teoria da Autodeterminação .....	6
2.1.2. Motivação Intrínseca e Extrínseca .....	10
2.2. Força de vendas .....	12
2.2.1. A motivação do vendedor .....	13
2.2.2. O vendedor do Hipermercado .....	16
2.3. Controlo de Vendas .....	19
2.3.1. Controlo de vendas e a motivação do vendedor.....	20
2.4. Sistemas de Recompensas .....	23
2.4.1. Sistemas de recompensas e motivação do vendedor.....	25
2.4.2. Efectividade do sistema de recompensas .....	27
3. Objectivos e Hipóteses de Investigação.....	31
3.1. Objectivos de Investigação.....	31
3.2. Hipóteses de Investigação .....	31
4. Metodologia da Investigação .....	34
4.1. Elaboração do inquérito por questionário.....	34
4.2. Variáveis.....	35

4.3. Amostragem .....	36
5. Resultados .....	40
5.1. Características da Amostra .....	40
5.2. Características estatísticas dos constructos .....	43
5.3. Análise factorial.....	46
5.3.1. Fiabilidade.....	50
5.3.2. Normalidade.....	51
5.3.3. Análise de correlações.....	53
5.4. Teste das hipóteses .....	56
6. Considerações Finais .....	63
Bibliografia .....	66
Anexos.....	71

## ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 1: Hipóteses de Investigação.....</i>	<i>32</i>
<i>Quadro 2: Variáveis e escalas originais .....</i>	<i>36</i>
<i>Quadro 3: Características sociodemográficas da amostra (N=118).....</i>	<i>41</i>
<i>Quadro 4: Características da amostra a nível da empresa (N=118).....</i>	<i>42</i>
<i>Quadro 5: Características estatísticas das variáveis (N = 108) .....</i>	<i>43</i>
<i>Quadro 6: Valores de KMO.....</i>	<i>46</i>
<i>Quadro 7: Análise factorial e fiabilidade das escalas .....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 8: Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov e características de distribuição .....</i>	<i>52</i>
<i>Quadro 9: Valores do Coeficiente de correlação R de Pearson .....</i>	<i>53</i>
<i>Quadro 10: Matriz de Correlações de Pearson .....</i>	<i>55</i>
<i>Quadro 11: Valores de F crítico.....</i>	<i>57</i>
<i>Quadro 12: Regressão linear do modelo motivação intrínseca, prazer na tarefa e procura de desafio. ....</i>	<i>58</i>
<i>Quadro 13: Regressão linear do modelo motivação extrínseca, procura de recompensa e procura de reconhecimento. ....</i>	<i>59</i>
<i>Quadro 14: Suporte das hipóteses de investigação.....</i>	<i>61</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: A Taxonomia da motivação humana segundo a OIT .....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2: Estrutura conceptual do modelo teórico proposto.....</i>	<i>33</i>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....</i>	<i>71</i>
<i>Anexo 2 – Questionário.....</i>	<i>72</i>
<i>Anexo 3 – Gráficos de probabilidade normal .....</i>	<i>81</i>



# 1. INTRODUÇÃO

A força de vendas é um dos mais importantes elementos nas empresas de sucesso (Churchill, Ford, Walker, Johnston e Tanner, 2000) por ser a ponte de ligação entre a empresa e os clientes. As especificidades da função do vendedor, em que possui a dualidade de representar a empresa junto do cliente mas também o reverso, representar o cliente junto da empresa, confere à função características diferentes dos outros trabalhos (Stanton e Spiro, 1999). Como as acções e comportamentos do vendedor afectam a relação com os clientes e consequentemente o desempenho da empresa (Kuster e Canales, 2008), a gestão da motivação torna-se um dos mais importantes papéis de qualquer gestor com pessoas a seu cargo (Cunha, Cardoso, Campos e Rego, 2006) e é um tópico frequente na literatura da gestão comercial.

Diferentes reacções ou objectivos que dão origem à acção determinam o tipo de motivação do indivíduo, sendo discernida a motivação em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é definida como a acção para a realização de uma actividade pelo interesse e prazer inerente à mesma (Ryan e Deci, 2000) e motivação extrínseca como a acção para realizar algo por conduzir a uma determinada recompensa (Hansen, Smith e Hansen, 2002). Apesar de a literatura reconhecer a importância da motivação intrínseca e extrínseca do vendedor devido a sua correlação com o desempenho das vendas, a natureza global da motivação ainda não está devidamente aprofundada, o que limita a total compreensão da motivação do vendedor (Miao, Evans e Shaoming, 2007). Por outro lado, motivação é muitas vezes utilizada pelo gestor para manipular os seus colaboradores, de forma a alcançar um determinado fim (Pereira, 1999). Os gestores utilizam o controlo de vendas para monitorizar, direccionar, avaliar e compensar a força de vendas (Anderson e Oliver), de forma a garantir o envolvimento da equipa com os objectivos organizacionais (Mallin e Pullins, 2009), sendo muitas vezes colocado de lado os interesses e desejos dos vendedores.

As recompensas das forças de vendas representam o maior investimento de *marketing* para muitas empresas, com o intuito de potenciar as vendas (Steenburgh e Ahearne, 2012). São largamente utilizadas recompensas financeiras para despoletar motivações no vendedor na obtenção de vendas e melhorias nos desempenhos. Contudo, a actual recessão económica, com mercados instáveis e oscilações de consumo,

crescente competitividade entre empresas que conduz a margens compactadas, leva a crescentes dificuldades para os vendedores alcançarem os seus objectivos e as empresas obterem os resultados pretendidos. Estas variáveis impactam na motivação da força de vendas, e dadas as limitações dos recursos extrínsecos, a importância da motivação intrínseca acresce.

As diferentes culturas (Moberg e Leasher, 2011) e indústrias (Moncrief, 1986 – Cit. por Miao et al, 2007) possuem características distintas que interferem com a motivação dos vendedores. Cada sector desenvolve estratégias de vendas adaptadas a cada realidade, com variáveis motivacionais diversificadas, o que conduzem à contrariedade de resultados encontrados na literatura e à constatação de que cada sector tem particularidades que impactam na motivação e desempenho do vendedor. Como tal, o estudo de caso acresce valor para a real e total compreensão de uma determinada realidade. Esta dissertação apresenta um estudo de caso sobre a motivação dos vendedores de um hipermercado revelador de várias singularidades face a outros estudos realizados na área comercial. Inserido no contexto do retalho, o perfil de vendedor do hipermercado possui características e funções muito distintas de outros sectores, em particular por relacionar-se directamente com o consumidor final de origens sociais diversas, com forte poder de influência nas decisões de compra dos clientes. O vendedor do retalho possui uma natureza de trabalho tipicamente rápido, com horários diversificados e com necessidade de adaptação continua às necessidades dos clientes (Johlke e Iyer, 2012). Estas especificidades da função em contexto do hipermercado que impactam na motivação da força de vendas ainda estão pouco exploradas, pelo que este estudo pretende assim aprofundar esta problemática e apontar novos caminhos para o estudo da motivação da força de vendas.

A pesquisa na área de vendas tem tratado durante muitos anos a motivação, controlo de vendas e recompensas como dimensões separadas, sendo que os investigadores ainda não entenderam a inter-relação entre recompensas, motivação (Pullins, 2001) e controlo de vendas, ora o desafio nos últimos anos tem sido desenhar modelos que englobem as três dimensões correlacionadas entre si e a sua influência no desempenho da força de vendas (ex: Miao e Evans, 2012; Küster e Canales, 2011; Mallin e Pullins, 2009; Miao et al, 2007;). Abre-se assim uma janela na investigação

numa temática ainda relativamente pouco explorada, que possui relevância e interesse quer científico quer organizacional.

Em suma, esta investigação pretende estudar a influência do controlo de vendas e da efectividade dos sistemas de recompensas na motivação intrínseca e extrínseca do vendedor. A compreensão destas relações permitirá indicar uma orientação de médio/longo-prazo para a gestão das motivações e dos resultados das forças de vendas. É efectuado um estudo de caso numa empresa de hipermercados, que elege como população alvo os vendedores de equipamentos electrónicos e recorre à utilização de inquérito por questionário para a recolha de dados primários quantitativos.

A dissertação contém seis partes. O primeiro capítulo é constituído pela introdução, seguindo-se a revisão de literatura no segundo capítulo, onde se relaciona os principais constructos do estudo com o objectivo da investigação, assim como a formulação das hipóteses de investigação. No terceiro capítulo a síntese dos objectivos e hipóteses de investigação desenvolvidas na investigação, seguido da metodologia utilizada no desenvolvimento da investigação no quarto capítulo. Os resultados da investigação são expostos no quinto capítulo e por fim, no sexto e último capítulo, surge as considerações finais relativas à investigação.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo é constituído numa primeira parte por uma revisão da literatura, onde são revistos conceitos e contributos de diversos autores na área de investigação em questão, em articulação com o estudo de caso realizado e com as suas questões de investigação. As principais variáveis deste estudo são apresentadas: motivação, força de vendas, controlo de vendas e sistemas de recompensas.

### 2.1. MOTIVAÇÃO

Neste capítulo será apresentada a motivação com base nas necessidades básicas do indivíduo e com exposição das principais teorias da motivação, com particular foco na Teoria de Autoderminação dado envolver motivação intrínseca e extrínseca, temáticas de interesse ao estudo de caso, e por dominar a literatura mais recente. Com isto, serão conferidos os pilares para a compreensão da motivação do vendedor.

São várias as definições existentes na literatura, sendo que cada autor adopta uma definição em linha com a sua investigação. Uma definição abrangente e de simples compreensão define a motivação como um “*conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.*” (Cunha et al, 2006, p. 154). O estudo da motivação tem como base as áreas da psicologia, mas dado que a sua influência nos resultados e na produtividade dos indivíduos o seu estudo foi alargado à gestão e com crescente interesse para os investigadores e organizações. É por vezes confundida por “estados interiores”, com desejos, sentimentos ou estados de alma (Pereira, 1999), sendo necessário não vulgarizar o tema da motivação e fundamentar cientificamente os conceitos. Estar motivado significa ser movido a fazer algo. Quando uma pessoa está com energia ou activado para algo é considerado motivado, enquanto que a pessoa que se sente sem vontade ou inspiração para a acção é caracterizado como desmotivado (Ryan e Deci, 2000). A motivação possui uma grande complexidade de estudo pelas suas características mutáveis, pois a mesma não é constante ao longo do tempo e possui impactos diferentes em cada sujeito (Bent e Freathy, 1997; Pereira, 1999). Diferentes quantidades de motivação (níveis de motivação), e diferentes orientações para a motivação (tipos de motivação) determinam as atitudes e objectivos que originam a acção (Ryan e Deci, 2000), sendo que as mesmas podem diferenciar por

diversos factores, tais como características pessoais, idade, tempo e contexto (Mallin e Pullins, 2009).

Diversas teorias foram desenvolvidas sobre a motivação, com ímpeto na década de 40, sendo notória a gradual envolvimento de variáveis e crescente complexidade do tema. A famosa Hierarquia das necessidades de Maslow de 1943 (ver anexo1) providenciou os princípios básicos para diferenciar os mecanismos da motivação humana, assim como a diferenciação entre recompensa e reconhecimento (Hansen et al, 2002) e indubitavelmente impulsionou o estudo da motivação. Inspirado em Maslow, a teoria de ERG (Existence-Relatedness-Growth needs) de Alderberg flexibilizou as relações entre necessidades de *Existência*, *Relacionamento* e *Crescimento*, assumindo que uma pessoa pode ser motivada em simultâneo por necessidades de níveis diferentes (Cunha et al, 2006). A passagem de necessidades para motivos surge com a Teoria motivacional de McClelland, também denominada teoria dos motivos, onde surge a explicação dos comportamentos humanos pelos motivos que orientam o indivíduo (motivo de sucesso, motivo afilitivo e motivo de poder). Na década de 1960 a teoria da equidade de Adam introduz o conceito de equidade, na necessidade de existir rectidão e justiça. Acrescenta ainda a dimensão interpessoal, psicossociológica do comportamento e o conceito de comparação social (Pereira, 1999). Uma componente mais intrínseca é introduzida por Vroom em 1964 com a Teoria da Expectativa, considerando que a motivação é o resultado da antecipação criada pelo indivíduo de que ao ter um determinado comportamento obterá um determinado resultado que este valoriza (Simintiras, Cadogan e Lancaster, 1996; Tyagi, 1983 e 1985), acrescentando o conceito de “valor esperado” de que as acções terão uma retribuição (Pereira, 1999). A teoria da expectativa foi largamente utilizada no estudo da motivação do vendedor (e.g. Simintiras et al, 1996, Teas, 1982 e 1986 e Tyagi, 1982) e vários modelos e sub-teorias foram desenvolvidas por adaptação da mesma (e.g. modelo das motivações intrínsecas e extrínsecas no trabalho, Portes e Lawler, 1968). Apesar das críticas devido à dificuldade de operacionalizar, medir e validar as variáveis, a teoria da expectativa teve e ainda tem um papel importante na investigação.

Estas teorias omitem contudo a importância das características pessoais ou do trabalho que influenciam a motivação. A personalidade, por exemplo, é um preditor das escolhas, esforços e persistências dos indivíduos (Latham, 2007). Hackman e Oldham,

por sua vez, desenvolveram estudos empíricos sobre as características do trabalho que causam motivação/desmotivação, tendo desenvolvido o Modelo das Características da Função (JCM – Job characteristics model) focado na motivação intrínseca. Determinaram cinco características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação: *Variedade* (grau em que uma função exige o uso de competências, actividades e conhecimentos diversificados), *Identidade* (grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável), *Significado* (impacto que o trabalho tem na vida dos outros, quer interna ou externa à organização), *Autonomia* (nível de independência para o planeamento e execução do trabalho) e *Feedback* (informação recolhida sobre o progresso do indivíduo no trabalho e níveis de desempenho alcançados) (Cunha et al, 2007; Gagné e Deci, 2005; Tyagi, 1985; Johlke e Iyer, 2012; Tyagi, 1985, Teas, 1982).

Sendo a motivação um tema complexo pela dimensão psíquica que acarreta, as teorias clássicas da motivação e as diferentes abordagens ao estudo da motivação geraram contradições e pontos de vista distintos (Bent e Freathy, 1997), pela falta de objectividade e por terem uma aplicabilidade relativa. Por sua vez, a economia e a psicologia possuem visões distintas quanto à motivação, sendo que a economia baseia-se na resposta do indivíduo aos incentivos, enquanto a psicologia defende que as recompensas e as penalizações minam a motivação intrínseca do indivíduo a longo prazo (Bénabou e Tirole; 2003, Ryan e Deci, 2000), contudo reconhecem que a ausência de recompensas extrínsecas pode levar a esforços mais baixos (Cunha et al, 2006; Ryan e Deci, 2000). Neste contexto, Deci e Ryan trouxeram um contributo significativo ao introduzir e diferenciar a motivação intrínseca e extrínseca com a Teoria da Autodeterminação.

### **2.1.1. Teoria da Autodeterminação**

A Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory – SDT) foi introduzida em 1985 por Deci e Ryan e é especificamente estruturada em termos de factores sociais e meio ambiente que facilitam ou minam a motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000 e 2006), com a identificação de diferentes tipos de motivação baseados nas diferentes reacções ou objectivos que dão origem à acção: *motivação intrínseca* (IM – intrinsic motivation), *motivação extrínseca* (EM – extrinsic motivation) e *desmotivação* (AMO – amotivation). Distingue a motivação intrínseca como a acção para a realização de algo

pelo interesse e prazer inerente à mesma (Ryan e Deci, 2000), um comportamento motivado pela necessidade subjacente à competência e autodeterminação (Hansen et al, 2002); e motivação extrínseca como a acção para realizar algo por conduzir a um determinado resultado (Markland, Ryan, Tobin e Rollnick, 2005; Ryan e Deci, 2000), controlado com orientação para a recompensa (Hansen et al, 2002). Distingue claramente a recompensa de reconhecimento, onde a recompensa é um instrumento da motivação extrínseca, enquanto o reconhecimento incrementa a motivação intrínseca (Hansen et al, 2002), admitindo contudo que quando o reconhecimento é utilizado para controlar ou manipular o indivíduo existe conflito entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca (Ryan e Deci, 2000) e o reconhecimento torna-se uma recompensa extrínseca.

A SDT introduz os termos *interiorização* (*internalization*) e *integração* (*integration*) dos valores e regulação dos comportamentos (Ryan e Deci, 2000; Gagné e Deci, 2005). O conceito de interiorização é o processo de identificar o valor ou regulamentar, enquanto a Integração é o processo pelo qual o indivíduo transforma completamente a regulação em seu propósito para poder exalar o seu próprio ego. O incremento de interiorização pode conduzir à desmotivação ou falta de vontade, enquanto que a integração incrementa persistência, auto-percepção mais positiva e maior compromisso (Ryan e Deci, 2000). Estes dois conceitos constituem os processos pelos quais os comportamentos motivados extrinsecamente se tornam mais autodeterminados. Os autores da Teoria da Autodeterminação apresentaram ainda no mesmo ano de 1985 duas sub-teorias, a Teoria da Avaliação Cognitiva e a Teoria da Integração Organicista, com introdução de variáveis que interferem com a motivação intrínseca e extrínseca, respectivamente.

A Teoria da Avaliação Cognitiva (CET – Cognitive Evaluation Theory) especifica os factores no contexto social que produzem variabilidade na motivação intrínseca. Refere que os eventos interpessoais e estruturais, tais como recompensa, comunicação, *feedback* e autonomia, conduzem a um sentimento de competência durante a acção que pode aumentar a motivação intrínseca, porque permite satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia e competência (Ryan e Deci, 2000; Gagné e Deci, 2005; Mallin e Pullins, 2009). Para altos níveis de motivação intrínseca, as pessoas experienciam satisfação tanto pela competência como pela autonomia

(Latham, 2007; Gagné e Deci, 2005). De acordo com esta teoria, as pessoas que experienciam controlo dos seus comportamentos, através de ameaças, definição de directrizes e prazos ou de pressão por competição, vêem diminuídas a sua motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000). Em contexto de vendas, a CET sustenta que a forma como o indivíduo percepçiona a recompensa e o próprio sistema de controlo de venda, como controlo do seu comportamento ou como indicador de competência, impacta na sua motivação intrínseca (Mallin e Pullins, 2009). Contudo, a CET foi criticada por não distinguir o factor do indivíduo gostar de uma tarefa por si só ou de gostar pelo sentimento de competência que a mesma lhe confere (Latham, 2007) e por possuir algumas limitações em estudos organizacionais devido à dificuldade em incorporar as proposições da teoria e resistência encontrada nas empresas na aplicação de novas estratégias que não sejam apenas com uso de recompensas monetárias (Gagné e Deci, 2005).

A Teoria da Integração Organicista (OIT – Organismic Integration Theory) introduziu com detalhe as diferentes formas da motivação extrínseca e os factores contextuais que regulam os comportamentos motivados (Ryan e Deci, 2000; Gagné e Deci, 2005). A classificação da motivação humana é definida por esta teoria por três estados (ver figura 1): desmotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000). A desmotivação é o estado de falta de intensão para a acção e resulta na não valorização da actividade, inexistência de sentimento de competitividade ou não acreditar que irá produzir o resultado desejado (Ryan e Deci, 2000). A motivação extrínseca é organizada por quatro diferentes tipos de motivação que podem ser controlados por factores externos ou conforme os seus diferentes graus de autonomia ou autodeterminação: *regulação externa*, *introspecção*, *identificação* e *integração* (Maekland et al, 2005; Gagné e Deci, 2005; Ryan e Deci, 2000, Cunha et al, 2006; Tremblay, Blanchard, Taylor e Pelletier, 2009). A *regulação externa* (ER - external regulation) surge quando o indivíduo é controlado ou aliciado externamente, por exemplo com regras ou recompensas, o que leva-o a ter comportamentos para satisfazer a demanda ou obter uma eventual recompensa, movido pelo medo de punição ou penalização. A *introspecção* (INTRO - introjected regulation) surge como regulação interna, em que o indivíduo age com a sensação de pressão de modo a evitar sentimento de culpa ou ansiedade e/ou para aumentar o seu ego ou orgulho. A *identificação* (IDEN - identified regulation) surge quando o indivíduo dá valor e se identifica com a



importância de um determinado comportamento e age em consenso com o mesmo por iniciativa própria. Por fim, a *integração* (INTEG - integrated regulation) ocorre quando os regulamentos, pelo seu valor e pela sua necessidade, são totalmente assimilados pelo indivíduo e o comportamento é movido pelo prazer totalmente intrínseco que o mesmo proporciona. Esta regulação integrada é extrínseca pois existe percepção do indivíduo de um valor instrumental presumido associado ao seu comportamento (Gagné e Deci, 2005; Ryan e Deci, 2000). A motivação intrínseca é apresentada nesta teoria como um protótipo da SDT, contudo considera que os factores extrínsecos não se transformam em motivação intrínseca apenas por serem mais interiorizados (Ryan e Deci, 2000). Empresas que promovam a introspecção, identificação e a integração aumentarão a motivação intrínseca dos trabalhadores (Gagné e Deci, 2005). Vários estudos ao comprovarem a validade da OIT (e.g. Seldon e Kasser (1995), Connel e Wellborn (1990), Ryan and Connell (1989) - cit. Por Ryan e Deci, 2000; Gagné e Deci, 2005) demonstraram que quanto maior a regulação externa menor o interesse ou esforço do indivíduo, assim como a introspecção leva a um maior esforço mas induz maior ansiedade e sensação de insucesso. Por seu lado, a regulação por Identificação foi positivamente relacionada com maior prazer e envolvimento e a motivação intrínseca foi correlacionada com interesse, prazer, sentido de competência e enfrentar positivo.

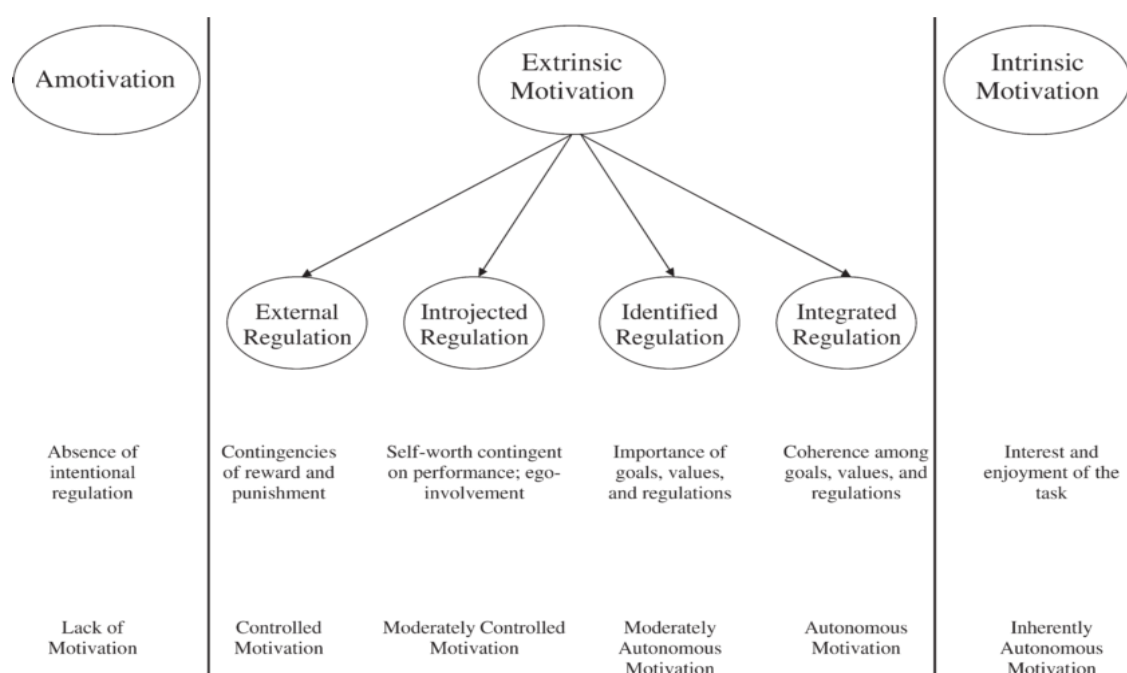


Figura 1: A Taxonomia da motivação humana segundo a OIT

(fonte: Gagné e Deci, 2005, pg. 336)

A SDT tem sido suportada por diversos estudos em contexto organizacional (Gagné e Deci, 2005), tendo contudo sido alvo de algumas críticas na sua aplicabilidade no local de trabalho, pelo facto de os indivíduos esperarem serem recompensadas pelo trabalho e dedicação que demonstram e ser a empresa a atribuir as tarefas ou funções ao indivíduo, o que por si pode comprometer a motivação intrínseca (Latham, 2007). Contudo, a pertinência da SDT na actual investigação é relevante pois aborda a motivação pela perspectiva intrínseca que a diferencia face às demais teorias.

### **2.1.2. Motivação Intrínseca e Extrínseca**

O estudo da motivação é complexo pela dimensão psíquica que este fenómeno acarreta, possuindo diferentes níveis e tipos que determinam as atitudes e objectivos que originam a acção (Ryan e Deci, 2000), além de que possui características mutáveis que impactam de forma distinta de indivíduo para indivíduo (Bent e Freathy, 1997). Pesquisas em psicologia social têm demonstrado que a motivação intrínseca e extrínseca é composta por dimensões cognitivas e afectivas (Miao et al, 2007; Amabile et al, 1994). Globalmente, a motivação intrínseca é composta por procura de desafio (dimensão cognitiva) e prazer na tarefa (dimensão afectiva), enquanto a motivação extrínseca incorpora a procura de recompensa (dimensão cognitiva) e procura de reconhecimento (dimensão afectiva) (Miao, Lund e Evans, 2009; Amabile et al, 1994; Miao et al, 2007).

A motivação intrínseca é definida como a realização de uma actividade pela satisfação, desafio, envolvimento e prazer inerente que a mesma confere espontaneamente, separadamente das consequências ou recompensas que a mesma possa vir a ter (Latham, 2007; Ryan e Deci, 2000, Gagné e Deci, 2005), sem influência das pressões ou recompensas externas. O interesse e prazer numa determinada tarefa ou função, com o enriquecimento pessoal e desafio que a mesma confere ao indivíduo e a autodeterminação (Amabile et al, 1994) são os constructos da motivação intrínseca. Quando um indivíduo adapta orientações motivadas intrinsecamente possui desejos de satisfação interna, sendo que a curiosidade e o entusiasmo guiam a selecção das actividades (Pullins, 2001 e Cunha et al, 2006). Surge com a relação entre indivíduos e actividades, sendo que as pessoas são motivadas para algumas actividades e não para outras, e nem todas são motivadas intrinsecamente para uma tarefa em particular (Ryan e Deci, 2000). Elevados níveis de motivação intrínseca conduzem a atitudes mais

descontraídas e menos críticas, estimulam quebras na rotina e incremento de criatividade, fomentam o trabalho inteligente e o uso de táticas de negociação win-win (Pullins, 2001), pelo que as vantagens na promoção da motivação intrínseca são claras. Vários estudos demonstraram os efeitos de diversas variáveis na motivação intrínseca, sendo que o *feedback* positivo sobre o desempenho aumenta a motivação intrínseca, enquanto que o *feedback* negativo diminuem-na (e.g. Deci, 1971; Harackiewicz, 1979, Deci e Cascio, 1972 – cit. por Ryan e Deci, 2000). Por sua vez o aumento de competência percebida pode ser acompanhado por sentimento de autonomia, o qual irá incrementar mais motivação intrínseca (Ryan, 1982- cit. por Ryan e Deci, 2000).

Diversos estudos abordam a motivação intrínseca com foco em duas dimensões: procura de desafio e prazer da tarefa (e.g. Amabile et al, 1994; Miao et al, 2007; Miao et al, 2009). A procura de desafio confere oportunidade ao indivíduo para usar as suas habilidades e competências em diversas actividades do seu trabalho que lhe são desafiadoras (Lee, 1998), sendo que os ambientes de trabalho que encorajem a procura de desafio incentivam os colaboradores a procurar novidades, a aprender e a aplicarem novas competências (Miao et al, 2007). Se houver um ambiente de incentivo à procura de desafio e baixas expectativas em resultados imediatos, o prazer na tarefa será incrementado, o que segundo a SDT pode acelerar a integração de valor das recompensas externas, tais como a recompensa ou reconhecimento (Ryan e Deci, 2000; Miao et al, 2007).

Por sua vez, a motivação extrínseca refere-se aos comportamentos tidos pelo indivíduo com a finalidade de obter alguma recompensa material (e.g. recompensa monetária) ou social (e.g. reconhecimento), ou para evitar algum tipo de punição ou repreensão (Cunha et al, 2006; Miao et al, 2007). Os constructos da motivação extrínseca são assim a orientação para a recompensa monetária, o reconhecimento e a competição (Amabile et al, 1994). É importante considerar que a principal razão para as pessoas agirem de determinada forma é devido ao valor que elas associam que a acção terá nos outros, isto é, o valor que a família, amigos ou a sociedade vai encarar dos seus actos (Ryan e Deci, 2000). Contrariamente a outras perspectivas que vêem os comportamentos da motivação extrínseca como invariavelmente não-autónomos, a teoria de Autodeterminação propõe que a motivação extrínseca pode variar conforme o grau de autonomia do indivíduo (Ryan e Deci, 2000 e 2006), sendo que consequências

percepcionadas pelo indivíduo para uma determinada acção levam-no a agir com uma autonomia relativa, denominado de comportamento motivado.

O indivíduo necessita quer da motivação intrínseca para se manter o activo e dinâmico quer da motivação extrínseca, como recompensa e reconhecimento, para evitar a desmotivação. Enquanto a motivação extrínseca tende-se a desvanecer quando é retirado o factor motivador, a motivação intrínseca tende a manter-se ao longo tempo (Cunha et al, 2006). Contudo, a própria motivação intrínseca tende a sofrer alterações e pode mesmo desaparecer o interesse e motivação numa determinada tarefa. A motivação extrínseca é tipicamente caracterizada como fraca e empobrecida, mesmo que poderosa forma de motivar (Ryan e Deci, 2000). Pode suceder uma elevada motivação extrínseca compensar uma deficitária motivação intrínseca (Cunha et al, 2006), mas os incentivos aplicados isoladamente são reforços fracos a curto prazo e impactam negativamente a longo prazo (Bénabou e Tirole, 2003). A controvérsia surge quando estudos demonstram que a recompensa extrínseca pode aumentar a motivação intrínseca. Os estudos da última década recaem sobre esta problemática, de vários factores interferirem com a motivação intrínseca, quer positiva quer negativamente, tais como o desejo de recompensa, ameaças, existência de directrizes e prazo e pressão, competição, opção de escolha e autonomia (e.g. Amabile et al, 1976, Koester et al, 1984; Reeve e Deci, 1996; Zuckerman et al, 1978 –Cit. por Ryan e Deci, 2000). O dilema entre motivação intrínseca e extrínseca continua ser expressivo para continuar a ser debatido (Latham, 2007), sendo a sua dissociação difícil de manter.

## **2.2. FORÇA DE VENDAS**

Neste capítulo será apresentada uma abordagem sobre a força de vendas, objecto de estudo desta dissertação, com exposição das suas particularidades no estudo da motivação do vendedor e a singularidade deste perfil profissional em contexto da grande distribuição, o hipermercado.

A força de vendas é um dos mais importantes elementos nas empresas de sucesso (Churchill et al, 2000) por serem a ponte de ligação entre empresa e clientes. As equipas de vendas e os seus gestores constituem um forte investimento das empresas e definem em grande parte as fontes de receitas do negócio. Muitas empresas começam a

compreender que alcançam melhores desempenhos das suas equipas tratando as suas forças de vendas como portfólio do investimento, que requerem diferentes tipos de atenção (Steenburgh e Ahearne, 2012). O vendedor realiza um trabalho com uma natureza única, com actividades e responsabilidades variadas, que lhe confere experiências diversas durante o acto da venda (Stanton e Spiro, 1999) e a dualidade da função de representar a empresa junto do cliente mas também representar o cliente junto da empresa, confere à função de vendedor características diferentes dos outros trabalhos (Stanton e Spiro, 1999).

A motivação da força de vendas é considerada um factor chave no desempenho do vendedor (Badovick, Hadaway e Kaminski, 1992), sendo um tópico frequente na literatura da gestão comercial. O seu estudo remonta à década de 1970, sendo a sua importância reconhecida por autores como Churchill, Ford, Walker e Teas (Miao et al, 2006; Churchill et al, 2000; Stanton e Spiro, 1999; Teas, 1982).

### **2.2.1. A motivação do vendedor**

A motivação possui um papel relevante no desempenho do vendedor. Numa metanálise do desempenho das vendas desenvolvido por Churchill et al em 1985 (cit. por Miao et al, 2007), a motivação foi encontrada como terceiro indicador do desempenho de vendas, atrás das percepções e habilidades da função. Os gestores de forças de vendas possuem actualmente um vasto contributo de ferramentas e directrizes para melhor motivar as suas equipas de vendedores e para melhorar as *performances* das vendas (Tyagi, 1985). Estes devem procurar compreender o que estrutura os comportamentos motivados do vendedor, de modo a desenvolver condições estáveis e aplicar políticas nas suas forças de vendas (Simintiras et al, 1996) que motivem os vendedores e potenciem os resultados. Contudo, a motivação da força de vendas continua a ser um desafio constante para os gestores, pelo que o foco na compreensão das motivações do vendedor é a base do constructo da problemática.

A natureza multidimensional da problemática levou à referenciação de diversas variáveis que influenciam a motivação do vendedor e o seu desempenho no trabalho, tais como competências, autonomia, identificação com o trabalho, confiança e suporte do supervisor (Tyagi, 1982 e 1985), tipos de recompensas (John e Weitz, 1989; Steenburgh e Ahearne, 2012), incentivos não-monetários (Morrell, 2011), *feedback* e

orientação (Kohli, Shervani e Challagalla, 1998; Jaworski e Hohli, 1991; Tyagi, 1985), controlo do supervisor (Challaga e Shernavi, 1996), componentes cognitivos e afectivos, tais como, procura de desafio, prazer na tarefa, recompensa, reconhecimento, controlo de resultados (Miao et al, 2007), clima organizacional (Tyagi, 1982 e 1985), expectativa e antecipação de resultados (Simintiras et al, 1996) e emoções (Cho, Rutherford e Park, 2013; Brown, Cron e Slocum, 1997). Quando o vendedor tem que vender diferentes produtos experiencia diferentes desafios, pois a venda de um produto pode conferir maior desafio que outro, requerendo maior esforço e/ou necessitar de maior destreza, pelo que as tarefas do vendedor confere em si muitos desafios e dificuldades (“Job challenge” e “job difficulty”), que aliados a factores de oportunidade de aprender, variedade e autonomia no desempenho da mesma, permite ao vendedor utilizar as suas habilidades, expandir as suas competências e competir pela obtenção de resultados (Lee, 1998; Tyagi, 1985). Estudos recentes têm sugerido que a motivação global do vendedor é um constructo multidimensional que incorpora dimensões cognitivas e afectivas (Miao et al, 2009), sendo que, tal como referido no ponto anterior, a motivação intrínseca é composta por procura de desafio (dimensão cognitiva) e prazer na tarefa (dimensão afectiva), enquanto que a motivação extrínseca incorpora a procura de recompensa (dimensão cognitiva) e procura de reconhecimento (dimensão afectiva) (Amabile et al, 1994; Miao et al, 2007).

A teoria da expectativa foi largamente utilizada no estudo da motivação do vendedor (e.g. Brown et al, 1997; Simintiras et al, 1996; Teas, 1982 e 1986; Tyagi, 1982 e 1985) e possui relevância científica dado a função de vendedor ter uma forte componente de recompensações financeiras (comissões e prémios) associada à venda. A expectativa criada pelo vendedor de antecipação do cumprimento de um determinado objectivo vai influenciar os seus comportamentos e desempenhos, assim como a sua motivação intrínseca e extrínsecas. Contudo, a teoria da expectativa é pouco abrangente a nível explicativo das motivações, pois considera a procura constante de um resultado benéfico para o próprio e não elucida o ímpeto ou a força interior que conduz o comportamento motivado do vendedor (Brown et al, 1997). Assim como a maioria das pesquisas efectuadas sobre motivação do vendedor, o foco é directa ou indirectamente a motivação extrínseca devido à forte correlação das comissões à função do vendedor. A variável intrínseca tem sido negligenciada, sendo que a mesma determina a persistência de um vendedor na obtenção de resultados para além do que possa ser esperado, assim

como as diferentes atitudes dos vendedores face à própria recompensa e a sua determinação em alcançar os objectivos propostos. O que distingue certos vendedores, que mesmo sem expectativas futuras de receberem compensações financeiras ou de promoção, continuam a ter elevados desempenhos? Neste ponto, a teoria da Autodeterminação (SDT) insere na discussão da motivação novas variáveis intrínsecas do indivíduo e que são determinantes na compreensão da motivação do vendedor.

Segundo a SDT, o vendedor tende a envolver-se com o trabalho pois contribui para o seu bem-estar psicológico geral (Miao et al, 2007). Instigado pela motivação intrínseca o vendedor pode concentrar esforços no desempenho de uma tarefa que hipoteticamente percebe poder obter uma recompensa que lhe é intrinsecamente apelativa, sendo denominada de recompensa intrínseca (Mallin e Pullins, 2009, Lee, 1998). Orgulho, reconhecimento pelos pares, sentimento de “missão cumprida”, satisfação e prazer na tarefa, desenvolvimento pessoal e autocompetência são exemplos de recompensas intrínsecas (Tyagi, 1982; Mallin e Pullins, 2009), referenciadas em estudos de motivação intrínseca de vendedores e que permite ao vendedor estar positivamente motivado e expandir as suas habilidades, competências, promover a sua criatividade e oferecer oportunidade de aprender, o que potenciará o sentimento de cumprimento e de orgulho profissional (Lee, 1998). Quando instigado pela motivação extrínseca o vendedor é mediado externamente por incentivos financeiros ou promoção, denominados de recompensas extrínseca, pelo que poderá preferir tarefas mais simples e previsíveis para maximizar as recompensas externas (Lee, 1998). Estas duas orientações para a recompensa não estão separadas e o vendedor durante a sua actividade experiencia quer a recompensa intrínseca quer a recompensa extrínseca em simultâneo mas com diferentes graus e orientações (Lee, 1998).

A maioria dos estudos que analisam a motivação do vendedor foram realizados nas décadas de alto consumo e crescimento económico. Contudo, a actual recessão económica, mercados instáveis e diminuição de consumo, conduz a crescentes dificuldades para os vendedores alcançarem os seus objectivos. Com a crescente competitividade entre empresas que leva a margens compactadas, as remunerações variáveis dos vendedores estão a ser revistas, reduzidas e até mesmo eliminadas para equilibrar os resultados operacionais das empresas. Estas variáveis influenciam a motivação da força de vendas, e dadas as limitações dos recursos extrínsecos, a

importância da motivação intrínseca acresce. Consequência destas tendências, na última década denotou-se uma alteração das estratégias das empresas de diversos sectores (Mallin e Pullins, 2009; Pullins, 2001) com foco no desenvolvimento de relacionamentos de longo-termo com os seus clientes, sendo a força de vendas o elo de ligação da empresa com o cliente. Sendo a motivação resultado da relação entre indivíduos e actividades (Ryan e Deci, 2000), a motivação intrínseca do vendedor é apontada como factor potenciador para o desenvolvimento destas estratégias (Pullins, 2001).

Em suma, a motivação do vendedor foi encarada como estável durante vastas décadas (Miao et al, 2007), contudo a teoria de Autodeterminação veio sugerir que a motivação é mutável pelo ambiente de trabalho envolvente e que as componentes cognitivas e afectivas contribuem para a melhor interiorização e valorização das recompensas extrínsecas, assim como incremento na motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000 e 2006, Miao et al, 2006). Vários autores têm vindo a apoiar a SDT e adaptá-la no estudo da motivação do vendedor (e.g. Pullins, 2001 e Miao et al, 2007). Contudo, as organizações negligenciam as diferenças individuais que influenciam a percepção que o colaborador tem do seu trabalho e das suas responsabilidades (Furnham, Eracleous e Chamarro-Premuzic, 2009), definindo políticas motivacionais transversais a toda a empresa. As teorias da motivação, por sua vez, têm negligenciado a influência das emoções na motivação, comportamento e desempenho da força de vendas (Brown et al, 1997; Cho et al, 2013) e apenas estudos mais recentes começam a focar-se nesta problemática.

### **2.2.2. O vendedor do Hipermercado**

Segundo o INOFOR - Comércio e Distribuição de Portugal (2002), o perfil profissional do *“vendedor tem como missão realizar as vendas, expor e repor os produtos e mantém um ambiente agradável na loja, garantindo uma relação e serviço que responda às expectativas dos clientes com vista à sua fidelização”*. Inserido no contexto do retalho, o vendedor do hipermercado possui características e funções muito distintas de outros sectores, em particular por relacionar-se directamente com o consumidor final de todas as classes sociais, com forte poder de influência na compra dos clientes.



É crescente a preocupação das empresas de retalho para com os seus trabalhadores, que leva a implementar e potenciar políticas de recursos humanos que fomentem o equilíbrio entre os interesses dos funcionários e da organização. Contudo, “*manter os funcionários satisfeitos e comprometidos com a organização é o maior desafio para os retalhistas*” (Cho et al, 2013, pp. 670). As diferenças individuais influenciam a percepção que o colaborador tem do seu trabalho e das suas responsabilidades (Furnham et al, 2009), pelo que numa perspectiva de gestão dos recursos humanos, os gestores precisam de compreender o que estrutura o comportamento motivado dos vendedores, de modo a desenvolver condições estáveis e aplicar políticas eficazes nas suas forças de vendas (Simintiras et al, 1996). Só assim conseguirão motivar os vendedores e maximizar os resultados.

As empresas de retalho encontram-se actualmente atentas aos factores internos do ambiente de trabalho e ao tipo de gestão de controlo que aplicam, de modo a obterem meios mais eficientes e directos para melhorar o desempenho dos vendedores (Johlke e Iyer, 2012). As características internas do trabalho do retalho estão directamente relacionadas com as atitudes e são em termos gerais controláveis ao nível da loja. O JCM (*Job Characteristics Theory*) de Hackman e Oldham e a teoria da expectativa de Vroom são muito utilizados para medir estas características do trabalho, definir as variáveis da investigação e medir a motivação e desempenho dos vendedores no retalho (e.g. Teas, 1982; Johlke e Iyer, 2012). O vendedor do retalho possui uma natureza de trabalho tipicamente rápido, com horários diversificados e com necessidade de adaptação continua às necessidades dos clientes (Johlke e Iyer, 2012), onde a insatisfação com os horários de trabalho e com a remuneração são comuns no sector (Bent e Freathy, 1997). Estas particularidades são extensíveis ao vendedor de hipermercado, função em foco neste estudo.

O vendedor do hipermercado possui uma função multifacetada, tendo à sua responsabilidade a própria vendas, desde entender as necessidades dos clientes, informar e esclarecer duvida dos clientes, encontrar e recomendar a melhor solução para a necessidade dos clientes, negociar e finalizar a venda, gerir e tratar de exigências e reclamações dos cliente, para além da corrente reposição e etiquetagem dos artigos e da necessidade de se manter continuamente actualizados sobre as novidades e especificidades dos produtos. A autonomia que é concedida pelo gestor à sua força de

vendas, pela liberdade conferida aos vendedores na forma de organizar as suas tarefas e possibilidade de participarem na definição dos procedimentos existentes, têm um papel crucial na motivação do vendedor do hipermercado. Segundo a CET (Cognitive Evaluation Theory), o indivíduo necessita de sentir autonomia e competência para estar motivado, sendo que a autonomia irá incrementar mais motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000; Mallin e Pullins, 2009; Gagné e Deci, 2005) e mais motivação extrínseca (Ryan e Deci, 2000 e 2006). Estando a autonomia relacionada com a motivação intrínseca e extrínseca do vendedor, é plausível expectar que a mesma tenha impactos no prazer da tarefa e procura de desafios assim como na procura de recompensa e reconhecimento.

Face ao exposto, propõe-se a título de hipótese teórica deste estudo de caso, que:

- H1.1 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;**
- H1.2 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;**
- H1.3 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de desafio;**
- H1.4 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;**
- H1.5 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de recompensa;**
- H1.6 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;**

Por outro lado, os estudos existentes sobre força de vendas e a motivação do vendedor são substancialmente de origem norte americana, o que confere por si uma lacuna, pois a gestão comercial em contexto americano é focada no *marketing* promocional para captar clientes, enquanto o europeu foca-se mais no desenvolvimento de relações com clientes e foco no *Business to Consumer*. Pelo mesmo, os hipermercados europeus têm particularidades na organização que impacta significativamente na forma de trabalho dos vendedores e nas suas motivações, sendo uma oportunidade de investigação por explorar.

Em suma, entender o que efectivamente influencia a motivação do vendedor de hipermercado pode contribuir para gerir a força de vendas de forma mais eficiente, o que confere benefícios organizacionais para maximizar os seus resultados e potenciar o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos, fomentando o equilíbrio entre os interesses dos vendedores de hipermercado e das empresas do retalho.

### **2.3. CONTROLO DE VENDAS**

Neste ponto será apresentado uma abordagem sobre o controlo de vendas da força de vendas, com exposição dos principais estudos desenvolvidos na área comercial em articulação com a motivação do vendedor.

O controlo de vendas pode ser definido como as tarefas relacionadas com a monitorização, direccionamento, avaliação e compensação da força de vendas (Anderson e Oliver, 1987 – Cit. por Kuster e Canales, 2011 e Miao e Evans, 2012). Os gestores com forças de vendas à sua responsabilidade utilizam os sistemas de controlo de vendas para garantir envolvimento da força de vendas com os objectivos organizacionais (Mallin e Pullins, 2009), utilizando estratégias adaptadas ao seu sector de actividade para controlar os comportamentos do vendedor e resultados das vendas (ex: número de propostas de venda, regularidade de contactos com clientes, satisfação cliente).

Os sistemas de controlo de vendas foram conceptualizados inicialmente por Anderson e Oliver (1987) em dois tipos: controlo de resultados e controlo de comportamentos (Miao et al, 2007; Kuster e Canales, 2011). O controlo de resultados é mais objectivo, estando relacionado com o volume de vendas e custos das mesmas (Kuster e Canales, 2011), sendo que os gestores utilizam incentivos para recompensar os vendedores em proporção directa ao resultado de vendas (Miao et al, 2007), como forma de orientar os processos de venda (Miao e Evans, 2012). Por sua vez, o controlo de comportamentos é mais subjectiva e baseia-se na percepção dos gestores sobre a sua força de vendas, pois implica uma gestão intensiva de contacto e envolvimento com os vendedores (Kuster e Canales, 2011) através de formação, monitorização, envolvimento e compensação dos vendedores de acordo com os seus comportamentos de venda e responsabilidades (Miao et al, 2007; Kuster e Canales, 2011). Vários estudos

confirmam a relação entre controlo de comportamentos com motivação intrínseca do vendedor (Mallin e Pullins, 2009). Quer o controlo de resultados quer o controlo de comportamentos são tipicamente associados aos sistemas de recompensas comissionados (comissões) (Küster e Canales, 2011; Andreson e Oliver, 1987 – Cit. por Miao et al, 2007), como forma de controlar e compensar os vendedores com os comportamentos pretendidos pelas empresas. Posteriormente, Challagalla e Shervani (1996) sentiram a necessidade de dividir o comportamento em controlo de actividade e controlo de capacidades. O controlo de actividade refere especificamente a actividade que é esperado do vendedor, visada pela monitorização e supervisão da actividade na procura de obter novas vendas (Challagalla e Shervani, 1996; Miao et al, 2007; Mallin e Pullins, 2009). Na prática, representa efectuar abordagens aos clientes (contacto pessoal, telefone ou email), demonstrações de produto ou apresentar propostas de venda (orçamentos). Por sua vez, o controlo de capacidades aborda a melhoria e aplicação das competências de venda (Challagalla e Shervani, 1996; Miao et al, 2007). Para tal, os gestores providenciam aos seus vendedores informação, *feedback* e orientação para poderem melhorar as suas competências e conhecimentos na área de actividade, através de investimento no conhecimento do produto, resolução de problemas dos clientes e negociação (Mallin e Pullins, 2009).

Pela abrangência e especificidade da tipologia, o actual estudo apoia-se na conceptualização de Challagalla e Shervani (1996), com exploração do controlo de vendas pelo controlo de actividade, controlo de capacidades e controlo de resultados.

### **2.3.1. Controlo de vendas e a motivação do vendedor**

O controlo de vendas é uma ferramenta largamente utilizada pelos gestores para influenciar o comportamento dos vendedores e os resultados da empresa, possuindo um papel de relevo para as organizações. Contudo, na perspectiva do vendedor, o controlo de vendas é um instrumento para controlar o seu trabalho e as vendas que realiza, sendo expectável que o mesmo tenha impacto na motivação do vendedor. Por norma, as empresas utilizam uma combinação entre controlo de resultados e controlo de comportamentos, pois é perceptível a interacção entre o controlo de vendas e a motivação do vendedor, em particular a interacção entre controlo de resultados e a motivação extrínseca, assim como do controlo de comportamentos com a motivação intrínseca. Oliver e Anderson (1995) (Cit. por Miao e Evans, 2012) demonstram que as

empresas que utilizam estratégias de controlo de vendas combinadas, isto é, uma sinergia entre controlo de resultado e controlo de comportamentos, podem ser mais eficientes e aumentar a motivação do vendedor.

O controlo de actividade visa a monitorização e supervisão da actividade durante o processo de procura da venda, através de controlo das apresentações e demonstrações efectuadas aos clientes, número de orçamentos apresentados ou contactos telefónicos efectuados aos clientes (Mallin e Pullins, 2009). O controlo de actividade é uma regulação externa pelo que ergue a necessidade de auto-estima e de procura de reconhecimento (Miao et al, 2007) por parte dos vendedores. Por outro lado, o controlo e manipulação que é efectuado à actividade, pode ser vista pelo vendedor como forma de controlo das tarefas que tem à sua responsabilidade, o que segundo a teoria da autodeterminação e CET (Cognitive Evaluation Theory) terá um impacto negativo na procura de desafio (Deci e Ryan, 1985; Ryan e Deci, 2000). Contudo, esta afirmação pode ir contra o referido na autonomia e o seu impacto na motivação do vendedor, dado que o incremento de autonomia com um controlo de actividade eficaz e não opressivo da liberdade de actuação do vendedor ser expectável de gerar incremento na motivação intrínseca e extrínseca do hipermercado. Por sua vez, estudos não foram conclusivos quanto à relação da motivação intrínseca com controlo de actividade e da motivação extrínseca com a procura de reconhecimento (ex: Miao et al, 2007 e Miao e Evans, 2012).

Face ao exposto, propõem-se as seguintes hipóteses teóricas:

- H2.1 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca;**
- H2.2 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com o prazer na tarefa;**
- H2.3 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de desafio;**
- H2.4 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;**
- H2.5 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de recompensa;**
- H2.6 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;**

No controlo de capacidade os gestores que providenciam *mentoring* e *coaching*, isto é, informação, *feedback* e orientação sobre a função que esperam que o vendedor desempenhe e qual o resultado dos seus esforços, estão a incrementar melhorias dos conhecimentos, habilidades e competências do vendedor (Mallin e Pullins, 2009; Miao e Evans, 2012). Ao providenciar um ambiente de aprendizagem e de desenvolvimento de competências e menor pressão pelos resultados de vendas imediatas (Anderson e Oliver, 1987), o vendedor irá mostrar elevados níveis de motivação intrínseca e obterá maior prazer na tarefa (Miao et al, 2007, Miao e Evans, 2012), o que vai ao encontro da teoria de autodeterminação (Ryan e Deci, 2000). Por outro lado, o controlo de capacidades irá conferir ao vendedor capacidades para agir de forma mais autónoma para satisfazer as necessidades dos clientes e permitir gerar melhor a sua progressão profissional (Mallin e Pullins, 2009). Como base nos novos níveis de competências adquiridos, os vendedores vêm incrementadas a procura de recompensa e a procura de reconhecimento dos seus pares ou superiores (Miao et al, 2007), o que confere maior motivação extrínseca.

Fase ao exposto, formulam-se as seguintes hipóteses teóricas:

- H3.1 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca;**
- H3.2 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com o prazer na tarefa;**
- H3.3 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de desafio;**
- H3.4 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;**
- H3.5 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de recompensa;**
- H3.6 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;**

Quanto ao controlo de resultados, o estudo desenvolvido por Anderson e Oliver (1987) demonstrou que vendedores com controlo de resultados demonstram altos níveis

de motivação extrínseca por terem recompensa directamente associadas aos resultados das vendas (Miao et al, 2007). Pelo mesmo, seria de esperar que os gestores que utilizam sistemas comissionados para recompensar os seus vendedores em proporção às suas vendas efectuassem um controlo de resultados minucioso, através de supervisão e acompanhamento minucioso das vendas dos seus vendedores. Contudo, na prática o mesmo nem sempre se verifica, sendo relativamente comum os vendedores não terem monitorização ou acompanhamento regular por parte dos seus superiores (Anderson e Oliver, 1987 - Cit. por Miao et al, 2007), o que pode conduzir a estados de desmotivação. Por outro lado, o controlo de resultados pode gerar diminuição de motivação intrínseca se for percebido pelo vendedor como uma medida de controlo do seu trabalho (Miao e Evans, 2012), o que é apoiado pela Teoria de Autodeterminação na correlação com a procura de desafios (Deci e Ruan, 1985).

Fase ao exposto, propõe-se hipoteticamente que:

- H4.1 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com a motivação intrínseca;**
- H4.2 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com o prazer na tarefa;**
- H4.3 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com a procura de desafio;**
- H4.4 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;**
- H4.5 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a procura de recompensa;**
- H4.6 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;**

## **2.4. SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

De seguida será apresentado um enquadramento sobre o sistema de recompensas da força de vendas, que foca os principais estudos desenvolvidos na área comercial em articulação com a motivação do vendedor.

As recompensas das forças de vendas representam o maior investimento de *marketing* para muitas empresas (Steenburgh e Ahearne, 2012), com o intuito de

potenciar as vendas. A recompensa é definida como uma recompensa monetária pelo desempenho de uma determinada tarefa e é muitas vezes utilizada no controlo de vendas como forma de influenciar comportamentos desejados (Küster e Canales, 2011) e recompensar os vendedores de forma directa pelos resultados obtidos nas vendas (Miao *et al*, 2007). Consequentemente, é importante os gestores entenderem as considerações financeiras e psicológicas que o vendedor percebe sobre as recompensas e as oportunidades que estas lhe conferem na empresa (Tyagi, 1982). Apesar de a recompensa ser reconhecida como importante factor de influência na motivação da força de vendas, apenas recentemente a literatura científica começou a considerar o impacto dos factores psicológicos da motivação (Lee, 1998), sendo que são vários os factores que podem contribuir para diminuir a confiança e a expectativa de ser recompensado, incluído o papel da motivação intrínseca e extrínseca, o que pode conduzir a estados de desmotivação do vendedor.

Os sistemas de recompensas são compostos por dois elementos: recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. As recompensas extrínsecas, também denominadas na literatura de recompensas monetárias, são mediadas externamente pelo ambiente de trabalho e engloba todas as compensações monetárias, podendo ser fixas (salário) e/ou variáveis (comissões e prémios). O salário apesar de não estar associado directamente ao esforço efectuado pelo vendedor (Herpen, Praag e Cools, 2003) numa segunda instância está relacionado com o desempenho e futuros aumentos salariais. Por sua vez, as comissões e prémios estão associados ao trabalho desenvolvido e pressupostamente proporcional ao esforço exercido pelo vendedor. Por outro lado, as recompensas intrínsecas são medidas internamente, através de sentimentos de realização, orgulho, satisfação, prazer, auto-competência e reconhecimento (Mallin e Pullins, 2009, Hansen et al, 2002, Lee, 1998). É perceptível o liame entre recompensa intrínseca e controlo de vendas, sendo de grande relevo o papel do gestor na optimização dos recursos que detêm, sendo que a atenção que confere ao vendedor, os elogios e louvores que lhe atribui e as oportunidades que lhe confere para liderar novos projectos são recompensas não-monetárias que incrementarão motivação no vendedor e podem ser mais efectivos que as recompensas extrínsecas (Morrel, 2011). O reconhecimento é a agnição formal sobre o bom trabalho desenvolvido pelo indivíduo, que confere orgulho, prazer e auto-realização sem o indivíduo pretender uma recompensação monetária, logo enquadrado nas recompensações intrínsecas (Hansen et



al, 2002), contudo quando associado pelo indivíduo à oportunidade de promoção monetária torna-se uma recompensa extrínseca (Lee, 1998). A recompensa e o reconhecimento estão muitas vezes unificados, contudo constituem dois diferentes métodos de motivação. No contexto de carreira, as oportunidades de promoção possuem um papel de relevo no sistema de recompensas, conferindo um efeito de incentivo pois melhora a relação entre o vendedor e a empresa, confere estatuto para o trabalhador, quer internamente na empresa quer em empresas equiparáveis ou externamente na sociedade, e novos desafios, que podem englobar uma remuneração monetárias ou não-monetárias (Herpen et al, 2003). Contudo, existe controvérsia no enquadramento das promoções quando à classificação em recompensa extrínseca ou recompensa intrínseca, variando a sua denominação de autor para autor, sendo porém uma correlacionadas positiva com a motivação extrínseca e intrínseca (Herpen et al, 2003). Pelo mesmo, nesta investigação as oportunidades de promoção serão analisadas com a dualidade de ser recompensas extrínsecas e intrínsecas.

#### **2.4.1. Sistemas de recompensas e motivação do vendedor**

Vários estudos salientam a grande importância das recompensas na gestão e motivação da força de vendas, em particular na influência directa da motivação extrínseca do vendedor, Nisra e Nair (2011) demonstraram que planos de comissões que não tenham um tecto de pagamento, isto é, quanto mais o vendedor vende mais recebe financeiramente, vêem incrementos 9% nas suas receitas (Mirsa e Nair, 2011). Contudo, apenas alguns estudos analisam o impacto das recompensas na motivação intrínseca dos vendedores (Pullins, 2001) e são inconclusivas quanto a prever o impacto de cada variável isoladamente ou associada no comportamento dos vendedores (Simintiras, 1997, Mallin e Pullins, 2009), o que justifica a continuidade do desenvolvimento de estudos na área da motivação. Por outro lado, existe muita controvérsia em torno da influência das recompensas extrínsecas na motivação intrínseca, sendo mesmo largamente criticado o uso de recompensas no ambiente de trabalho por diversos autores (Bénabou e Tirole, 2003). Segundo a Teoria da autodeterminação (SDT), as recompensas monetárias podem incrementar a motivação extrínseca do vendedor, mas ao mesmo tempo diminuir a sua motivação intrínseca para a realização do seu trabalho (Morrel, 2011). Porém, as empresas baseiam-se na resposta do indivíduo aos incentivos para ter melhores desempenhos e mais vendas, sendo que pela prática continuada a

recompensa tem os seus frutos para as organizações. Os indivíduos, por sua vez, esperam obter recompensa monetária como reconhecimento do bom trabalho desenvolvido, pelo que as recompensas extrínsecas não podem simplesmente ser suprimidas. A mesma recompensa pode ter efeitos diferentes na motivação do vendedor, dependendo da mensagem transmitida (Latham, 2007). Estudos demonstram que a forma como a recompensa é percebida pelo vendedor tem impacto na sua motivação intrínseca (2007; Mallin e Pullins, 2009) e que sistemas de recompensas que sejam adaptados às diferentes necessidades dos vendedores irão ver retornos significativos dos seus investimentos (Steenburgh e Ahearne, 2012). Os gestores podem assim potenciar largamente a confiança e a motivação do vendedor nas recompensas através da clarificação dos sistemas de recompensa e reforço dos desempenhos (Brown et al, 1997).

A Teoria da Avaliação Cognitiva (CET) é útil para compreender a ligação entre as recompensas e a motivação intrínseca do vendedor, pois explora a necessidade do indivíduo de autonomia e competência, assim como o efeito das recompensas na sua autodeterminação e percepção de competência (Mallin e Pullins, 2009). O vendedor pode perceber a recompensa como mecanismo de controlo dos seus comportamentos ou indicador directo da sua competência, o que confere diferentes efeitos na sua motivação intrínseca, quer positiva quer negativamente (Jordon, 1986; Pullins, 2001). Inclusive, penalizações aplicadas isoladamente são reforços que minam a motivação intrínseca do indivíduo a longo prazo (Bénabou e Tirole, 2003), pois são percebidas pelo vendedor como controlo do seu comportamento. Se a recompensa for percebida como controlo de comportamentos tem um impacto negativo na motivação intrínseca, contudo, se a mesma não for percebida como controlo de comportamentos a recompensa incrementa motivação intrínseca (Jordan, 1986). A maioria dos estudos confirma esta relação entre controlo de comportamento e motivação intrínseca (e.g. Baldauf et al, 2001; Baldauf e Cravens, 2003; Cravens e Lane, 2001 – Cit. por Mallin e Pullins, 2009), pelo que supra concluir que as recompensas bem articuladas com o controlo de vendas tem um potencial na incrementação de motivação intrínseca no vendedor.

Em suma, é importante encontrar o equilíbrio entre as recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca do vendedor, de modo a conferir harmonia entre os interesses das empresas e dos vendedores.

#### **2.4.2. Efectividade do sistema de recompensas**

O tipo de sistema de recompensas adoptado pelas organizações ou gestores de venda, ser fixo e/ou comissionado, afectam a motivação do vendedor e consequentemente o desempenho da força de vendas e dos próprios resultados da organização (Küster e Canales, 2011; Lee, 1998). Diversas pesquisas foram desenvolvidas em torno desta temática, sendo consensual que sistemas de recompensas fixas (salário) são mais eficientes na motivação intrínseca, enquanto os sistemas de recompensas variáveis (comissões) são mais eficientes na motivação extrínseca (Lee, D.H. 1998; Miao et al, 2007; Küster e Canales, 2011, Miao e Evans, 2012). Os sistemas de recompensas mistos (salário mais comissões/prémios) são os mais utilizados pelas empresas pois conferem melhores resultados e tornam a empresa mais eficiente (Pullins, 2001; Küster e Canales, 2011), permitindo potenciar duplamente a motivação intrínseca e extrínseca do vendedor. Em contexto nacional, as empresas comerciais com forças de vendas adoptaram na generalidade o sistema de recompensas misto, pelo que a presente investigação não incidirá sobre o tipo de sistema de recompensa mas sim sobre a sua efectividade, isto é, sobre a capacidade do sistema de recompensas para promover os resultados pretendidos na motivação do vendedor.

A efectividade dos sistemas de recompensas pode ser atenuada pelas percepções dos vendedores (Morrell, 2011), sendo expectável que as relações e laços criados entre vendedor e empresa influenciem o nível de motivação do vendedor (Herpen et al, 2003) devido ao impacto dos contractos psicológicos desenvolvidos entre as partes, que envolvem criação de laços emocionais e sentimentos de lealdades muito fortes (Osterloh e Frey, 2000). Na perspectiva do vendedor, são três os elementos importantes dos contractos psicológicos que constituem a real avaliação da efectividade do sistema de recompensas: a transparência, justiça e controlabilidade (Herpen et al, 2003).

A transparência do sistema de recompensas compreende a percepção por parte do vendedor de transparência e clareza quanto às regras do sistema de recompensa e dos objectivos da empresa com os mesmos (Herpen et al, 2003). Uma comunicação clara

com o vendedor sobre as regras do sistema de remuneração irão aumentar a compreensão da metodologia empregue assim como os próprios objectivos e método de medição dos mesmos, quer na obtenção de recompensa monetária quer na obtenção de promoção. Na literatura a percepção de transparência da remuneração monetária e da oportunidade de promoção é correlacionada positivamente com a motivação extrínseca e por sua vez a percepção de promoção é correlacionada positivamente com a motivação intrínseca (Herpen et al, 2003). Sendo que a oportunidade de promoção nos tempos actuais nem sempre está associado a incremento de remuneração monetária mas sim a *status* adquirido e orgulho pessoal, é expectável uma maior influência da promoção na motivação extrínseca do que na motivação intrínseca.

A justiça do sistema de recompensas possui na literatura diferentes perspectivas, sendo que para o presente estudo é analisada a perspectiva do vendedor de justiça e de equidade face à sua remuneração monetária e das oportunidades de promoção (Herpen et al, 2003; Morrel, 2011). A percepção de justiça é uma variável muito subjectiva pois é difícil o indivíduo efectuar uma análise razoável e imparcial de todas as conjunturas do ambiente de trabalho, contudo a percepção de injustiça do vendedor tem impacto muito significativo na sua motivação e desempenho, pois encara que o esforço que dedica à sua função não tem o retorno que considera merecido. Para os sistemas de recompensas terem sucesso, o vendedor tem de perceber a remuneração monetária que recebe como justa quando comparada com as recebidas por outros colegas (Morrel, 2011) ou até mesmo em trabalhadores de outras empresas equiparáveis na função de vendedor (Herpen et al, 2003), senão pode pôr em causa toda a efectividade do sistema de recompensas adoptado pela empresa e conduzir a desmotivação do vendedor. As empresas devem analisar cuidadosamente os seus sistemas de remuneração monetários, em particular as comissões e definir regras de atribuição de pagamento das mesmas (Morrel, 2011). Na literatura a percepção de justiça da remuneração monetária e oportunidade de promoção é correlacionada positivamente com a motivação extrínseca (Herpen et al, 2003), contudo não correlaciona a variável com a motivação intrínseca. Dado a promoção ser um reconhecimento do esforço e dedicação do vendedor, seria expectável uma correlação positiva da percepção de justiça da oportunidade de promoção com a motivação intrínseca.

A controlabilidade é definida pelo modo como o vendedor é capaz de controlar ou influenciar os resultados da remuneração monetário ou de promoção, sendo que a necessidade de autodeterminação da Teoria da Autodeterminação é a base desta dimensão (Herpen et al, 2003; Deci e Ryan, 1985). Quando o vendedor percebe que pode influenciar a remuneração monetária através do seu trabalho árduo é expectável um aumento na sua motivação extrínseca e extrínseca. Na literatura sobre a percepção de controlabilidade da remuneração monetária não é encontrada a correlação com a motivação extrínseca, mas a oportunidade de promoção é correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho (Herpen et al, 2003), pelo que é plausível esperar uma correlação positiva com a motivação intrínseca.

A efectividade do sistema de recompensas da força de vendas em diferentes ambientes de trabalho não foi sistematicamente investigada (Lee, 1998; Herpen et al, 2003), o que abre uma janela na investigação com particular importância na década actual. Com a recessão económica e mercados extremamente competitivos e instáveis, os vendedores sentem dificuldade em alcançar os objectivos de vendas estipulados pela empresa, o que associado ao condicionamento de aumentos salariais e promoções nas empresas, acresce importância à efectividade do sistema de recompensas como variável de influência na motivação do vendedor.

Face ao analisado sobre a efectividade do sistema de recompensas, avança-se na condição de hipóteses teóricas que:

- H5.1 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;**
- H5.2 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;**
- H5.3 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de desafio;**
- H5.4 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;**
- H5.5 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de recompensa;**
- H5.6 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;**

- H6.1 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;**
- H6.2 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;**
- H6.3 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de desafio;**
- H6.4 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;**
- H6.5 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de recompensa;**
- H6-6 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;**

Finalizada a apresentação do enquadramento teórico passa-se à definição dos objectivos e hipóteses de investigação.

### **3. OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo, sequente da revisão da literatura e dos contributos das propostas dos autores na construção das hipóteses de investigação, definem-se os objectivos gerais e específicos da investigação e um resumo das hipóteses já apresentados. É apresentado ainda um esquema do modelo teórico proposto.

#### **3.1. OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO**

O estudo pretende aprofundar a compreensão da motivação intrínseca e extrínseca da força de vendas no contexto de grande retalho. Em particular, pretende examinar o papel do controlo de vendas e a efectividade do sistema de recompensas como determinantes da motivação intrínseca e extrínseca do vendedor de hipermercado.

A identificação das variáveis que influenciam a motivação da força de vendas em contexto de hipermercado permite determinar o seu peso e relacioná-las para dar resposta às hipóteses de investigação. A motivação intrínseca e extrínseca, cerne no actual estudo, são as variáveis dependentes da investigação. Da revisão da literatura foram adoptadas como variáveis independentes a autonomia, controlo de vendas e efectividade do sistema de recompensas. A compreensão destas relações e validação do modelo proposta permitirá indicar uma orientação de longo-prazo para a gestão das forças de vendas em contexto do grande retalho, sendo que os conceitos aqui analisados têm aplicação transversal a diversos sectores com forças de vendas, pelo que contribui para despoletar novas oportunidades de investigações.

#### **3.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

As hipóteses de investigação foram desenvolvidas no capítulo anterior ao encontro da revisão literária, com incorporação de sugestões apresentadas pelos autores, contextualizadas com a área de estudo em questão e com a pertinência transversal para o sector do retalho especializado em estudo, os hipermercados.

O quadro1, apresentado de seguida, resume as hipóteses propostas para investigação, extraídas da revisão da literatura apresentada no capítulo anterior:

## Quadro 1: Hipóteses de Investigação

Hipótese
H1.1 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;
H1.2 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;
H1.3 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de desafio;
H1.4 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;
H1.5 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de recompensa;
H1.6 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;
H2.1 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca;
H2.2 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com o prazer na tarefa;
H2.3 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de desafio;
H2.4 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;
H2.5 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de recompensa;
H2.6 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;
H3.1 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca;
H3.2 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com o prazer na tarefa;
H3.3 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de desafio;
H3.4 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;
H3.5 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de recompensa;
H3.6 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;
H4.1 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com a motivação intrínseca;
H4.2 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com o prazer na tarefa;
H4.3 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com a procura de desafio;
H4.4 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;
H4.5 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a procura de recompensa;
H4.6 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;
H5.1 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;
H5.2 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;
H5.3 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de desafio;
H5.4 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;
H5.5 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de recompensa;
H5.6 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;
H6.1 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;
H6.2 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;
H6.3 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de desafio;
H6.4 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;
H6.5 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de recompensa;
H6.6 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;

Definidas as variáveis do estudo e formuladas as hipóteses de investigação, é apresentado um modelo teórico proposto, que relaciona as variáveis que impactam na



motivação intrínseca e extrínseca do vendedor. De seguida é ilustrada na Figura 2 a estrutura conceptual do modelo teórico proposto para estudo, com as respectivas relações entre as hipóteses de investigação construídas.

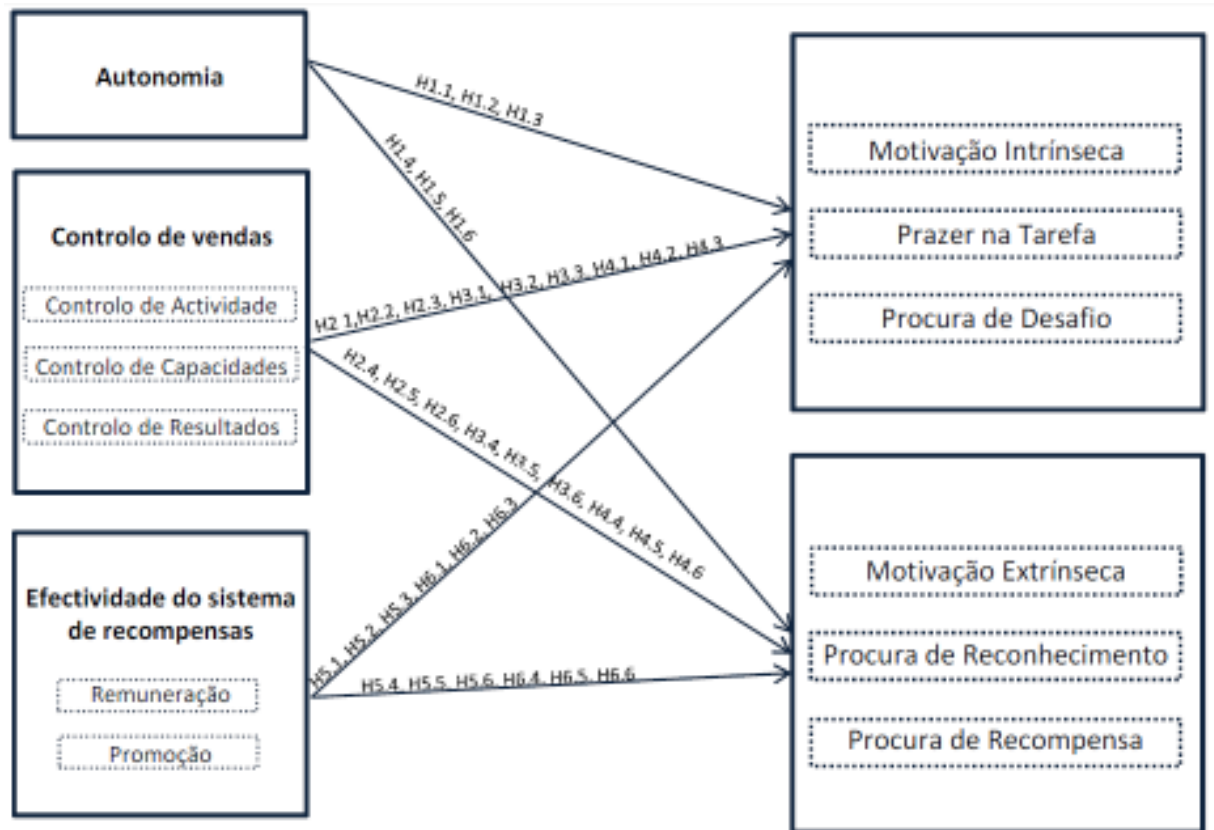


Figura 2: Estrutura conceptual do modelo teórico proposto

Finalizada a apresentação dos objectivos e hipóteses de investigação seguem-se a metodologia adoptada na investigação e apresentação da amostragem do estudo.

## **4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Este capítulo descreve o processo de recolha de dados adoptado para a investigação, expõe a metodologia, os procedimentos relativos à elaboração e validação do inquérito por questionário, as variáveis de investigação e amostragem do estudo.

A presente investigação é de natureza causal ou explicativa, pois visa testar a relação de causa das hipóteses e verificar o efeito entre variáveis. A metodologia adoptada no estudo foi o inquérito por questionário para recolher dados primários quantitativos.

### **4.1. ELABORAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

A revisão de literatura dos autores de maior relevo na área em estudo já apresentada no capítulo anterior serviu de base para a construção do inquérito por questionário como ferramenta de recolha de dados que permitiram dar resposta às hipóteses de investigação.

A construção do inquérito por questionário advém de um processo evolutivo com a preocupação constante de aperfeiçoamento às variáveis de investigação. O questionário inicia-se com um texto introdutório dos objectivos do estudo e o contexto da realização do mesmo para efeitos de investigação científica, com declaração formal de confidencialidade e anonimato das respostas, seguido da estrutura do questionário, composto por duas secções. A primeira secção explora as características do inquirido, com questões de carácter sociodemográfico e profissional. Na segunda secção, são apresentadas perguntas que avaliam as variáveis da investigação, as quais serão aprofundadas no subcapítulo seguinte. As escalas utilizadas foram traduzidas e adaptadas ao estudo, possuindo o suporte científico de escalas testadas e utilizadas pelos autores com notabilidade na área da motivação e força de vendas. Por último, o inquérito por questionário comporta duas perguntas, uma questão aberta e facultativa sobre motivação, inserida a pedido da empresa para aferir motivações não exploradas no actual estudo mas relevantes para o vendedor, e uma última questão ao inquirido sobre a compreensão e segurança nas respostas dadas durante o inquérito.

Antes da inquirição efectiva foi efectuado um pré-teste para validar e corrigir eventuais incoerências do inquérito por questionário, tendo sido submetido para avaliação a seis vendedores e quatro responsáveis operacionais entendidos no sector em análise. Foi solicitado para avaliarem a clareza e ordem das questões apresentadas, a abrangência de todas as respostas possíveis para as questões, se o número de questões era adequado aos objectivos do estudo e para referenciarem lacunas do questionário. Os contributos dados durante o pré-teste levaram à reorganização e reformulação de algumas questões, o que permitiu eliminar questões em duplicado e reduzir a dimensão do questionário.

A versão final do inquérito por questionário (anexo 2) é constituída por 21 questões, sendo 13 questões sobre as características sociodemográficas e profissionais do inquirido, 6 questões sobre as variáveis de investigação e 2 questões finais de desfecho, já referidas anteriormente.

## **4.2. VARIÁVEIS**

O inquérito por questionário é dividido em dois grupos de variáveis: variáveis sociodemográficas, profissionais e variáveis de investigação. As variáveis sociodemográficas e profissionais são as seguintes: género, idade, estado civil, agregado familiar, rendimento mensal líquido, habilitações, local de trabalho, vínculo contratual, antiguidade na empresa, carga horária e horário praticado. Apoiadas na teoria, as variáveis de investigação são o esqueleto do inquérito por questionário, sendo o mesmo composto por três secções. Na primeira secção é explorado o constructo da motivação, sendo que pela complexidade da variável foi necessário subdividi-la em três partes. Na primeira subdivisão é explorada a motivação no seu global através da adaptada da escala de WEIMS (*work extrinsic and intrinsic motivation scale*) de Tremblay et al (2009), sendo um questionário curto que permite aferir o grau de envolvimento do vendedor com o seu trabalho e postula os 6 constructos motivacionais da Teoria da Autodeterminação (motivação intrínseca, regulação externa, integrada, identificada, introjectada e desmotivação) que estão suportados cientificamente (Tremblay et al, 2009). Na segunda subdivisão é explorado especificamente o nível de motivação intrínseca (Herpen et al, 2009), com foco na procura de prazer e prazer na tarefa (Miao et al, 2007). Na terceira subdivisão são explorados os níveis de motivação extrínseca com foco na procura de recompensa e procura de reconhecimento (Miao et al, 2007;

Miao e Evans, 2012). Explorada a motivação segue-se a segunda secção com os constructos de controlo de vendas e autonomia, tendo sido adaptado a escala utilizada pelos autores mais influentes na área de controlo de vendas (Miao et al, 2007; Miao e Evans, 2012). Por fim, na terceira secção é explorado o constructo da percepção dos vendedores face à efetividade dos sistemas de recompensas, utilizando a escala adaptada de Herpen et al, 2003. No Quadro 2 são apresentadas as variáveis da investigação e a identificação dos autores da escala adaptada e respectiva fiabilidade das escalas originais.

As escalas originais utilizam resposta baseada em escalas de 7 pontos de *Likert* em que o inquirido manifesta o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações, num intervalo entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”, em questões fechadas e de resposta obrigatória, pelo que o actual estudo mantém a escala largamente utilizada pelos autores. Estando uniformizada a escala em todas as respostas, a sua compreensão e utilização torna-se mais fácil e rápida para o inquirido.

Quadro 2: Variáveis e escalas originais

Variáveis	nº itens	Autor	$\alpha$ de Cronbach
<b>Motivação</b>	14	Tremblay et al, 2009	n/a
<b>Motivação intrínseca</b>	6	Herpen et al, 2003	n/a
*Procura de desafio	4	Miao et al, 2007	0.92
*Prazer na tarefa	4	Miao et al, 2007	0.71
<b>Motivação extrínseca</b>			
*Procura de recompensa	4	Miao et al, 2007	0.73
*Procura de reconhecimento	4	Miao et al, 2007	0.74
<b>Autonomia</b>	3	Miao e Evans, 2012	0.76
<b>Controlo de vendas</b>			
* Controlo de actividade	5	Miao et al, 2007	0.83
* Controlo de capacidades	4	Miao et al, 2007	0.90
* Controlo de resultados	3	Miao et al, 2007	0.92
<b>Sistemas de recompensas</b>	7	Herpen et al, 2003	n/a

*n/a – não aplicável ou não disponível;*

### 4.3. AMOSTRAGEM

Para analisar um determinado fenómeno é necessário definir uma população alvo, sendo que uma população “*representa o conjunto de todos os elementos que possuem a*

*característica ou as características em comum que interessam ao estudo do fenómeno em causa*” (Chaves, Maciel, Guimarães e Ribeiro, 2000, pg.1). A escolha da população alvo e o método de recolha dos dados têm de estar direccionados aos detentores da informação que o investigador pretende recolher, sendo que a escolha da população alvo determina os resultados da investigação. O actual estudo foca-se num sector do retalho especializado, os hipermercados, elegendo como população alvo a força de vendas de uma empresa de hipermercados, sendo composta por todos os funcionários a nível nacional com a função vendedor de equipamentos electrónicos, que perfazem 305 indivíduos. A ausência de caracterização da empresa deve-se a empresa em estudo ter solicitado confidencialidade das políticas e práticas organizacionais. Tendo em conta que não é possível inquirir toda a população em análise, pois trata-se de um estudo de participação voluntária e facultativa, a investigação recai apenas num subconjunto da população, designada de amostra, a qual se pretende representativa da população e que transmita as características inerentes ao todo (Chaves et al 2000).

Relativamente ao tipo de amostragem foi adoptada uma amostragem não probabilística por conveniência, dado ligação profissional da investigadora com a empresa em análise o que confere acessibilidade aos inquiridos, assim como pelo interesse pessoal e profissional da investigadora na força de vendas do sector especializado dos hipermercados. A investigadora possui ligação à empresa e é responsável por uma equipa de vendas, contudo não inquer elementos à sua responsabilidade, dado que os vendedores de equipamento electrónicos encontram-se fora da sua esfera de influência. Contudo, é assumida possíveis influências nas respostas dos inquiridos sequentes da investigadora trabalhar na empresa em análise e possuir uma posição hierárquica superior aos inquiridos. O método de amostragem adoptado confere uma limitação ao estudo pela dimensão da própria amostra. Contudo a pertinência do estudo mantêm-se pela própria natureza mutável da motivação e pela constatação do impacto das especificidades do sector na motivação do vendedor, pelo que o actual estudo contribuirá para a real e aprofundada compreensão da motivação do vendedor nesta realidade.

Para aceder à base de dados dos funcionários com função de vendedores de equipamentos electrónicos, foi solicitado aos recursos humanos da empresa em estudo uma lista com os nomes de todos os colaboradores a nível nacional e respectivos

endereços de correio electrónico institucional. O início da inquirição deu-se a 09 Agosto de 2014 com o envio do questionário para os 305 endereços de correio electrónico, com uma hiperligação para aceder à plataforma *online* utilizada para a recolha das respostas ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)). Não foram efectivamente entregues três mensagens de correio electrónico, sendo que baixa prolongada ou caixa de correio cheia possa estar na causa da impossibilidade de entrega. Uma semana após o envio do inquérito por questionário foi enviada nova mensagem de correio electrónico a lembrar o estudo e a sensibilizar à participação no mesmo. A 24 Agosto de 2014 é encerrada a recolha de dados pela estagnação das respostas.

O uso da plataforma *online* confere vantagens quer para o inquirido quer para a investigadora. Através da hiperligação o inquirido acede facilmente e de forma célere ao inquérito por questionário, sendo intuitiva a forma de resposta. Para a investigadora, garantiu a ausência de respostas em branco em questões de carácter obrigatório, pois a plataforma utilizada para a recolha de respostas impede de avançar quando as respostas não estão devidamente preenchidas, assim como a rápida disponibilidade dos dados para tratamento e integração no *software* de análise de dados.

A hiperligação foi acedida num total por 184 inquiridos, sendo que 64 (34,8%) não concluíram o preenchimento e abandonaram o inquérito. Dos 119 questionários completos apenas um respondeu que não compreendeu as questões colocadas, o qual foi excluído da amostra final. Tal demonstra que o inquérito por questionário foi construído adequadamente para o público-alvo em análise. Foi ainda efectuada uma triagem aos questionários individuais, de forma a averiguar fidedignidade dos mesmos, não tendo sido detectada qualquer irregularidade que levasse à necessidade de exclusão. De forma a evitar enviesamentos das respostas, optou-se por não considerar inquiridos por questionários cujas não respostas atingissem mais de 20%, mas sim aqueles com resposta integral às questões obrigatórias. A amostra final resulta em 118 questionários válidos (N – dimensão da amostra), o que representa uma taxa de resposta de 38,7%. Estudos de referência na área apresentam uma taxa de resposta entre 31% (Herpen et al, 2003) a 44,2% (Miao et al, 2007), com o envio do inquérito por questionário mediante correio tradicional, pelo que a comparação da taxa de resposta pode ser abusiva. A taxa de resposta foi claramente influenciada pelo período de submissão do inquérito por questionário, típico em ausências de vendedores por motivo de férias.

Finalizada a apresentação da metodologia da investigação segue-se o tratamento e a análise dos dados recolhidos do inquérito por questionário e respectiva análise dos resultados.

## 5. RESULTADOS

O presente capítulo analisa e discute os resultados obtidos, com exposição das características estatísticas da amostra seguido da análise e verificação da normalidade dos dados, com mensuração das escalas utilizadas, verificação da validade e fiabilidade dos constructos. De seguida é exposta a análise factorial confirmatória para verificação da validade e consistência dos constructos, seguido da verificação da dependência entre variáveis e validação das hipóteses de investigação. Todas as análises de dados e resultados obtidos foram efectuadas com o recurso ao *software* SPSS, versão 21 para Windows.

### 5.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Os dados sobre os inquiridos possuem a utilidade de descrever a amostra, destacando dados de natureza sociodemográfica e profissional. Atendendo à grande dispersão de alguns dados, tais como idade e antiguidade na empresa e na função de vendedor, foi necessário classificar os dados em classes de forma a aferir tendências no perfil da amostra.

O perfil do vendedor inquirido é do sexo masculino (71,2%), com idade compreendida entre 31 e 35 anos (36,4%) com habilitações de ensino secundário (67,8%). Prevalece o inquirido com estado civil de casado/união de facto (52,5%), com um agregado familiar composto por 3 elementos (33,2%), com filho(s) (53,4%) e com um rendimento mensal líquido de 500€ a 749€ (83,1%). No quadro 3 é apresentado um resumo das características da amostra. Quanto ao elo do vendedor com a empresa, prevalece o vínculo contratual de efectivo (98,3%), com 6 a 10 anos de antiguidade na empresa (33,1%), assim como na função de vendedor (44,1%), sendo prevalente a passagem apenas pela loja actual (52,5%). A carga horária dominante é 40h semanais (93,2%), com horários rotativos tanto nos dias da semana (99,2%) como no tipo de horário diário praticado (86,4%). A alta taxa de efectivos, bem como a notória estabilidade na função de vendedor, não permitem a associação destas variáveis na correlação com a motivação do vendedor. Por sua vez, quanto aos resultados obtidos nos horários atribuídos, com prática de horários rotativos e uniformizados, não era esperado uma taxa tão alta de horários rotativos quer nos dias de semana quer no tipo de horário diário praticado, podendo as mesmas estar relacionadas com as táticas de



recursos humanos dos últimos anos de sensibilização das chefias para atribuir horários justos e equitativos aos colaboradores. Pelo mesmo, não será possível considerar o horário como variável de influência na motivação do vendedor. No quadro 4 é apresentado um resumo das características da amostra contempladas no estudo de caso.

Quadro 3: Características sociodemográficas da amostra (N=118)

	N	Percentagem
<b>Género</b>		
Masculino	84	71,2%
Feminino	34	28,8%
<b>Idade</b>		
De 18 a 25 anos	9	7,6%
De 26 a 30 anos	28	23,7%
De 31 a 35 anos	43	36,4%
De 36 a 40 anos	27	22,9%
De 41 a 45 anos	6	5,1%
Mais de 46 anos	5	4,2%
<b>Estado civil</b>		
Solteiro	47	39,8%
Casado ou união de facto	62	52,5%
Divorciado ou separado	8	6,8%
Viúvo	1	0,8%
<b>Agregado familiar</b>		
0 elementos	11	9,3%
1 elemento	20	16,9%
2 elementos	22	18,6%
3 elementos	39	33,1%
mais de 4 elementos	26	22,0%
<b>Número de filhos</b>		
sem filhos	55	46,6%
1 filho	43	36,4%
2 filhos	19	16,1%
mais de 3 filhos	1	0,8%
<b>Rendimento</b>		
Menos 499€	3	2,5%
De 500€ a 749€	98	83,1%
De 750€ a 999€	15	12,7%
De 1.000€ a 1.249€	1	0,8%
Mais de 1.250€	1	0,8%
<b>Habilitações</b>		
Ensino básico	2	1,7%
Ensino secundário	80	67,8%
Curso técnico-profissional	17	14,4%
Licenciatura	19	16,1%
Mestrado/Doutoramento	0	0,0%

Quadro 4: Características da amostra a nível da empresa (N=118)

	N	Percentagem
<b>Contrato</b>		
A prazo	2	1,7%
Efectivo	116	98,3%
<b>Efectividade na empresa</b>		
De 0 a 5 anos	42	35,6%
De 6 a 10 anos	32	27,1%
De 11 a 15 anos	37	31,4%
Mais de 16 anos	7	5,9%
<b>Antiguidade na empresa</b>		
De 0 a 5 anos	32	27,1%
De 6 a 10 anos	39	33,1%
De 11 a 15 anos	36	30,5%
Mais de 16 anos	11	9,3%
<b>Anos na função de vendedor</b>		
De 0 a 5 anos	45	38,1%
De 6 a 10 anos	52	44,1%
De 11 a 15 anos	15	12,7%
Mais de 16 anos	6	5,1%
<b>Número de lojas além da actual</b>		
Nenhuma loja	62	52,5%
1 loja	34	28,8%
2 lojas	13	11,0%
Mais de 2 lojas	9	7,6%
<b>Carga horária semanal</b>		
40h	110	93,2%
30h	2	1,7%
25h	5	4,2%
20h	1	0,8%
16h	0	0,0%
<b>Horários praticados</b>		
Segunda a sexta	117	99,2%
Sábados e domingos	1	0,8%
Horários rotativos (segunda a domingo)	0	0,0%
Aberturas	2	1,7%
Fechos	12	10,2%
Intermédios	2	1,7%
Horários rotativos (aberturas, fechos e intermédios)	102	86,4%

## 5.2. CARACTERÍSTICAS ESTATÍSTICAS DOS CONSTRUCTOS

Para analisar uma série de dados de um estudo recorre-se ao cálculo de medidas de tendência central e de dispersão, através da média aritmética, da mediana e do desvio padrão. A média aritmética é a forma mais utilizada de medida de localização e mede o “centro de gravidade” da distribuição (Chaves et al, 2000), sendo determinada pela soma ponderada dos valores observados pelas respectivas frequências absolutas dividida pelo total das observações (Pestana e Gageiro, 2008). Por sua vez, a mediana divide a distribuição em partes iguais e é determinada pela sua posição na sucessão ou distribuição de frequências das observações (Chaves et al, 2000; Pestana e Gageiro, 2008). O desvio padrão determina os desvios em relação à média, sendo que quanto menos dispersas forem as observações relativas à média menor será o desvio padrão (Pestana e Gageiro, 2008).

As características estatísticas das variáveis que compõem o estudo de caso realizado são apresentadas no quadro 5, através do cálculo do valor mínimo e máximo, média aritmética, mediana e desvio padrão dos vários itens dos constructos. A literatura na área em estudo não disponibiliza valores de referência de tendências centrais ou de dispersão, pelo que não é possível efectuar colação de resultados.

Quadro 5: Características estatísticas das variáveis (N = 108)

		Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
<b>Motivação segundo SDT</b>						
MSDT1	Este é o tipo de trabalho que eu escolho para obter um certo estilo de vida;	1	7	3,81	4	1,70
MSDT2	Sou vendedor por causa do ordenado que me proporciona;	1	6	3,23	3	1,44
MSDT3	Sou vendedor porque é uma função que me permite aprender coisas novas;	1	7	4,60	5	1,24
MSDT4	Ser vendedor torna-se uma parte fundamental de quem eu sou;	1	7	4,02	4	1,41
MSDT5	Eu quero ser bem-sucedido neste trabalho, senão terei muita vergonha de mim mesmo;	1	7	3,58	4	1,58
MSDT6	Pela satisfação que eu experiencio ao enfrentar um desafio interessante;	1	7	4,53	5	1,22
MSDT7	Pelo ordenado que me proporciona;	1	6	3,21	3	1,46
MSDT8	Ser vendedor faz parte da maneira como eu escolhi viver a minha vida;	1	7	3,31	4	1,54
MSDT9	Quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado;	1	7	4,74	5	1,57

MSDT10	Através da minha função de vencedor quero ser um “vencedor” na vida;	1	7	4,37	4	1, 51
MSDT11	Porque é o tipo de trabalho que eu escolhi para alcançar determinados objectivos importante;	1	7	3,96	4	1, 41
MSDT12	Sinto satisfação quando tenho sucesso ao fazer tarefas difíceis;	2	7	5,62	6	1,20
MSDT13	A função de vendedor fornece-me segurança;	1	7	3,93	4	1,49
MSDT14	O meu trabalho é uma parte da minha vida;	1	7	5,31	5	1,30
<b>Motivação Intrínseca</b>						
MI1	Eu obtenho muita satisfação do trabalho que desempenho;	1	7	4,44	5	1,29
MI2	O meu trabalho vale o esforço;	1	7	4,08	4	1,48
MI3	Frequentemente eu tenho de me obrigar a trabalhar;	1	7	3,36	3	1,53
MI4	Se for realmente necessário eu estou preparado para trabalhar horas extras, mesmo que eu não obtenha pagamentos por isso;	1	7	3,55	4	1,80
MI5	Geralmente eu estou entusiasmado com o meu trabalho;	1	7	4,22	5	1,23
MI6	Durante o trabalho geralmente eu sinto que o dia nunca mais termina;	1	7	3,78	4	1,30
PRAZER1	O que mais importa para mim é apreciar o que faço;	1	7	4,90	5	1,20
PRAZER2	É importante para mim ter uma forma de me expressar através do meu trabalho;	1	7	4,95	5	1,12
PRAZER3	É importante para mim ser capaz de fazer o que mais aprecio;	2	7	5,49	5	1,00
PRAZER4	Não interessa o que resulta da tarefa de vendas, estou satisfeito se sentir que obtenho uma nova experiência;	1	7	4,08	4	1,36
DESAFIO1	Gosto de enfrentar problemas de vendas que são completamente novos para mim;	1	7	5,03	5	1,15
DESAFIO2	Eu gosto de tentar resolver problemas complexos;	1	7	5,50	5	1,08
DESAFIO3	Quanto mais difíceis os problemas de vendas, mais prazer eu tenho ao tentar resolvê-los;	1	7	5,19	5	1,26
DESAFIO4	Eu quero que o meu trabalho me proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e competências;	4	7	5,87	6	0,96
<b>Motivação Extrínseca</b>						
RECOMP1	Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar através do meu trabalho em vendas;	1	7	3,33	5	1,75
RECOMP2	Estou profundamente consciente dos objectivos de remuneração que tenho para mim;	1	7	4,79	4	1,15
RECOMP3	Eu raramente penso sobre salários e promoções;	1	7	2,68	3	1,39
RECOMP4	Estou profundamente consciente dos objectivos de promoção que tenho para mim;	1	7	4,37	5	1,52
RECONH1	Eu quero que as outras pessoas pensem o quanto eu posso realmente ser bom no meu trabalho;	1	7	5,25	5	1,24
RECONH2	Eu estou fortemente motivado pelo reconhecimento que eu posso ganhar através do meu trabalho em vendas;	1	7	4,13	4	1,76
RECONH3	Para mim sucesso significa fazer melhor que os outros;	1	7	3,69	4	1,75
RECONH4	Eu estou preocupado como as outras pessoas reagem ao meu desempenho nas vendas;	1	7	3,87	4	1,64

<b>Controlo de Vendas</b>						
CACTIV1	A minha chefia informa-me sobre as funções que espera que eu desempenhe;	1	7	4,99	5	1,17
CACTIV2	A minha chefia monitoriza as minhas funções;	1	7	4,47	5	1,26
CACTIV3	A minha chefia reajusta as minhas funções quando é necessário;	1	7	4,56	5	1,29
CACTIV4	A minha chefia informa-me se vou ao encontro as suas expectativas;	2	7	4,93	5	1,04
CACTIV5	Eu serei reconhecido pela minha chefia se desempenhar bem as funções de vendedor;	1	7	4,25	5	1,80
CCAPAC1	A minha chefia avalia periodicamente as competências de venda que eu utilizo para realizar as tarefas;	1	7	4,60	5	1,47
CCAPAC2	A minha chefia avalia como eu vendo e como comunico com os clientes;	1	7	4,69	5	1,45
CCAPAC3	A minha chefia ajuda-me explicando como uma abordagem de venda em particular pode ser eficiente;	1	7	4,16	5	1,65
CCAPAC4	Eu sou elogiado elogiado sempre que melhoro as minhas competências de venda;	1	7	4,02	4	1,72
CRESULT1	A minha chefia diz-me qual o volume de vendas esperado alcançar;	1	7	5,25	5	1,21
CRESULT2	Eu recebo frequentemente feedback sobre se estou a obter o volume de vendas esperado;	1	7	4,38	5	1,67
CRESULT3	Eu poderei ser reconhecido pela minha chefia se tiver um bom desempenho no volume de vendas;	1	7	4,14	5	1,82
<b>Autonomia</b>						
AUTON1	Eu sinto confiança na autonomia que tenho;	1	7	5,29	5	1,25
AUTON2	Eu sei qual a minha responsabilidade;	2	7	5,85	6	1,00
AUTON3	Eu sei o que é esperado de mim;	2	7	5,61	6	1,15
<b>Efectividade dos sistemas de recompensas</b>						
JUST1	A minha remuneração é adequada ao meu desempenho;	1	5	2,68	3	1,27
JUST2	O meu salario é bom quando comparado com o que poderia receber noutra empresa a fazer o mesmo trabalho;	1	7	3,35	4	1,38
JUST3	As pessoas que eu tenho visto a receber promoções na empresa merecem-nas;	1	6	3,16	4	1,40
TRANSP1	A forma como o meu salario é determinado é completamente claro para mim;	1	7	3,90	4	1,42
TRANSP2	É claro para mim quais os critérios para ser promovido;	1	7	3,14	3	1,71
CONTROL1	Eu posso influenciar a minha remuneração total (comissões+prime) através do meu trabalho trabalho árduo;	1	7	4,07	5	1,80
CONTROL2	Eu tenho total controlo sobre a minha capacidade de obter promoção;	1	7	2,88	3	1,71

### 5.3. ANÁLISE FACTORIAL

A análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados que permite explorar e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas e verificar as características comuns entre as variáveis (Maroco, 2007), por forma a encontrar um conjunto de factores que expressem o que as variáveis originais partilham em comum. Dado a complexidade do actual estudo possuir diversas variáveis que medem cada dimensão, é necessário averiguar o factor entre as variáveis. Para examinar estas inter-relações entre variáveis importa analisar a matriz das correlações, o teste de esfericidade de Bartlett, o KMO e as comunalidades, que serão apresentados de seguida.

A matriz das correlações mede “a associação linear entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson” (Pestana e Gageiro, pg. 396, 2000), sendo necessário uma correlação significativa inferior a 0,05 de modo a ter uma correlação significativa entre variáveis. Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett pode ser utilizado para testar a matriz das correlações, sendo necessário um nível de significância inferior a 0,05 para mostrar a correlação significativa entre variáveis (Maroco, 2007), sendo que caso não se verifique a correlação pode ser necessário reconsiderar o uso de algumas variáveis (Pestana e Gageiro, pg. 396, 2000). Para verificar a homogeneidade das variáveis, o método mais utilizado é a “medida da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO), que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Maroco, 2007). O KMO varia entre 0 e 1, sendo que um KMO é avaliado segundo o seu valor, com correspondência apresentada no quadro 6.

Quadro 6: Valores de KMO

KMO	Análise factorial
]0,9 – 1,0]	Muito boa
]0,8 – 0,9]	Boa
]0,7 – 0,8]	Média
]0,6 – 0,7]	Razoável
]0,5 – 0,6]	Má
≤ 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro, 2000, pg. 397 e Maroco, 2007, pg. 397;

Por sua vez, as comunalidades representam as proporções de cada variável explicada pelas componentes principais (Pestana e Gageiro, 2000), sendo que quanto maior o valor da comunalidade maior será o poder de explicação da variável. Normalmente o valor mínimo aceitável é 0,6, sendo que variáveis com valores inferiores devem ser excluídas.

De seguida serão apresentadas as análises factoriais de cada dimensão do estudo, de forma a confirmar a qualidade das escalas utilizadas, sendo que no Quadro 7 é ilustrada a síntese da análise factorial.

♦ Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é composta por três dimensões: motivação intrínseca como constructo global, prazer na tarefa e procura de desafio. A dimensão motivação intrínseca é composta por seis variáveis (MI1 a MI6), sendo que a análise factorial, apesar da boa homogeneidade entre variáveis, levou à exclusão das variáveis M3 e M6 por possuírem baixo valor de comunalidades. Com as restantes quatro variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com uma correlação entre as variáveis significativa, matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,777 que confere uma homogeneidade média à dimensão da motivação intrínseca. A dimensão prazer na tarefa é composta por cinco variáveis (PRAZER1 a PRAZER4 e MSDT3), sendo que a análise factorial, apesar da boa homogeneidade entre variáveis, levou à exclusão das variáveis PRAZER4 e MSDT3 por possuírem baixo valor de comunalidades. Com as restantes três variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,684 que confere uma homogeneidade razoável à dimensão prazer na tarefa. A dimensão procura de desafio é composta por seis variáveis (DESAFIO1 a DESAFIO4, MSDT6 e MSDT12), sendo que a análise factorial, apesar da boa homogeneidade entre variáveis, levou à exclusão da variável MSDT6 por possuir baixo valor de comunalidade. Com as restantes cinco variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação

entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,760 que confere uma homogeneidade média à dimensão procura de desafio.

♦ Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca é composta por três dimensões: motivação extrínseca como constructo global, procura de recompensa e procura de reconhecimento. A dimensão motivação extrínseca é composta por 11 variáveis (MSDT1 a MSDT2, MSDT4 a MSDT5, MSDT7 a MSDT11 e MSDT13 a MSDR14), sendo que a análise factorial, por ter a correlação entre as variáveis não significativa e baixa comunalidade, levou à exclusão das variáveis MSDT1, MSDT2, MSDT7 e MSDT14. Com as restantes seis variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,803 que confere uma homogeneidade boa à dimensão da motivação extrínseca. A dimensão procura de recompensa é avaliada por quatro dimensões (RECOMP1 a RECOMP4), sendo que a análise factorial, apesar da boa homogeneidade entre variáveis, levou à exclusão da variável RECOMP3 por possuir baixo valor de comunalidade. Com as restantes três variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,639 que confere uma homogeneidade razoável à dimensão procura de recompensa. A dimensão procura de reconhecimento é avaliada por quatro dimensões (RECONH1 a RECONH4), sendo que a análise factorial, apesar da boa homogeneidade entre variáveis, levou à exclusão da variável RECONH1 por possuir baixo valor de comunalidade. Com as restantes três variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,639 que confere uma homogeneidade razoável à dimensão procura de reconhecimento.

♦ Autonomia

Nas três variáveis da autonomia (AUTON1 a AUTON3) obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,697 que confere uma homogeneidade razoável à dimensão autonomia.



♦ Controlo de Vendas

O controlo de vendas é composto por três dimensões: controlo de actividade, controlo de capacidades e controlo de resultados. A dimensão controlo de actividade é avaliada por 5 dimensões (CACTIV1 a CACTIV5), sendo que a análise factorial, apesar da boa homogeneidade entre variáveis, levou à exclusão da variável CACTIV2 por possuir baixo valor de comunalidade. Com as restantes quatro variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,793 que confere uma homogeneidade média à dimensão controlo de actividade. A dimensão controlo de capacidades é avaliada por quatro dimensões (CCAP1 a CCAP4), sendo que obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,798 que confere uma homogeneidade média à dimensão controlo de capacidades. A dimensão controlo de resultados é avaliada por três dimensões (CRESULT1 a CRESULT3), sendo que obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,672 que confere uma homogeneidade razoável à dimensão controlo de resultados.

♦ Efectividade do sistema de recompensas

A efectividade dos sistemas de recompensas é composta por duas dimensões: remuneração e promoção. A remuneração é avaliada por cinco variáveis (JUST1, JUST2, TRANSP1, TRANSP2 e CONTROL1), sendo que a análise factorial, apesar da boa homogeneidade entre variáveis, levou à exclusão da variável TRANSP1 por possuir baixo valor de comunalidade. Com as restantes três variáveis obteve-se uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,677 que confere uma homogeneidade razoável à dimensão remuneração. A promoção é avaliada por duas variáveis (JUST3 e CONTROL3), sendo que se obteve uma matriz das correlações e teste de Bartlett com significâncias de 0,00, pelo que a correlação entre as variáveis é significativa, com um KMO de 0,5 que confere uma homogeneidade má à dimensão promoção.

Após verificação da correcção das variáveis e da qualidade das escalas utilizadas, é necessário verificar a consistência interna das escalas obtidas, as quais serão apresentadas de seguida.

### 5.3.1. Fiabilidade

A fiabilidade é uma medida de consistência interna para averiguar o real valor da escala utilizada. O Alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para avaliar a consistência interna de um grupo de variáveis (Pestana e Gageiro, 2000), sendo que varia entre 0 e 1. O limite inferior do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) geralmente recomendado como indicador de boa consistência interna ser superior a 0,8 (Pestana e Gageiro, 2000) para ter uma fiabilidade mínima satisfatória.

Quadro 7: Análise factorial e fiabilidade das escalas

Variáveis	Nº Itens	KMO	Teste de Bartlet	Variância Explicada	Alfa de Cronbach
Motivação Intrínseca	4	0,777	$\chi^2=176,609$ ; df=6; p=0,00	64,959	0,791
Prazer na Tarefa	3	0,684	$\chi^2=101,642$ ; df=3; p=0,00	69,801	0,779
Procura de Desafio	5	0,760	$\chi^2=264,190$ ; df=10; p=0,00	56,538	0,847
Motivação Extrínseca	6	0,803	$\chi^2=327,337$ ; df=15; p=0,00	59,998	0,865
Procura de Recompensa	3	0,664	$\chi^2=54,535$ ; df=3; p=0,00	58,968	0,627
Procura de Reconhecimento	3	0,639	$\chi^2=48,053$ ; df=3; p=0,00	61,061	0,680
Autonomia	3	0,697	$\chi^2=160,033$ ; df=3; p=0,00	76,707	0,839
Controlo de Actividade	4	0,793	$\chi^2=154,2101$ ; df=6; p=0,00	64,547	0,793
Controlo de Capacidades	9	0,798	$\chi^2=363,301$ ; df=6; p=0,00	79,952	0,912
Controlo de Resultados	10	0,677	$\chi^2=128,905$ ; df=3; p=0,00	72,945	0,805
Remuneração	4	0,677	$\chi^2=130,051$ ; df=6; p=0,00	57,997	0,743
Promoção	2	0,500	$\chi^2=23,880$ ; df=1; p=0,00	71,609	0,595

Os valores do coeficiente de Cronbach de cada constructo são apresentados no quadro 7, sendo que se obteve valores entre 0,595 e 0,912, sendo que das 12 variáveis do constructo apenas cinco (procura de desafio, motivação extrínseca, autonomia, controlo de capacidades e controlo de resultados) possuem boa consistência interna. Contudo, autores de referência na área da motivação da força de vendas referem que os valores de alfa de Cronbach variam entre 0.71 e 0.92 com validade para a análise dos constructos em estudo (Miao et al, 2007; Miao e Evans, 2012), pelo que o actual estudo possui nove variáveis dentro dos valores de referência da área, sendo que as variáveis procura de recompensa, procura de reconhecimento e promoção possuem uma fiabilidade fraca.

### **5.3.2. Normalidade**

De forma a verificar a distribuição das observações é necessário analisar a normalidade das principais variáveis em estudo, sendo que o teste de normalidade mais utilizado é o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) com correlação de *Lilliefors*, pois permite decidir se a distribuição da variável em estudo na amostra tem uma distribuição normal ou não normal (Maroco, 2007). Para testar a normalidade é necessário testar a hipótese  $H_0$  e  $H_1$ , sendo que  $H_0$  a variável de nível ordinal ou superior tem distribuição normal e  $H_1$  a variável de nível ordinal ou superior não tem distribuição normal. A regra é rejeitar  $H_0$  se o nível de significância (p-value) for inferior ou igual a 0,05, isto é aceita-se  $H_1$ , que a distribuição não segue uma distribuição normal (Pestana e Gageiro, 2008).

Os testes de normalidade K-S de cada constructo e as características de distribuição são apresentados no quadro 8, sendo que todas as variáveis com a excepção da motivação extrínseca e remuneração, apresentam significância inferior a 0,05 pelo que se rejeita  $H_0$ , o que significa que as variáveis exibem algum desvio à normalidade. As medidas de forma permitem avaliar o grau em que a assimetria (Skeweness) e o achatamento (Kurtosis) da distribuição variam em relação à distribuição normal, sendo que os valores críticos mais usados são de  $\pm 2,58$  para níveis de significância de 0,01 e de  $\pm 1,96$  para níveis de significância de 0,05 (Hair, Black, Babin, Andreson e Tatham, 2006). Na análise às variáveis em estudo não se verificam desvios significativos na assimetria e no achatamento, sendo que em conjunto com a análise gráfica da probabilidade normal, onde não se evidenciam distribuições que se afastem muito da

normal (ver anexo3), se pode contactar que o desvio face à normalidade não é considerável.

Quadro 8: Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov e características de distribuição

Variáveis	Teste de normalidade K-S		Assimetria		Achatamento	
	Estatística	Significância	Estatística	z	Estatística	z
Motivação Intrínseca	0,096	0,009	-0,760	-0,408	0,701	1,586
Prazer na Tarefa	0,138	0,000	-0,231	-1,036	0,360	0,814
Procura de Desafio	0,111	0,001	0,007	0,031	-0,341	-0,771
Motivação Extrínseca	0,066	0,200	-0,288	-1,291	0,304	0,688
Procura de Recompensa	0,104	0,003	-0,509	-2,283	0,876	1,982
Procura de Reconhecimento	0,127	0,000	-0,143	-0,641	0,249	0,563
Autonomia	0,165	0,000	-0,297	-1,332	0,423	0,957
Controlo de Actividade	0,13	0,000	-0,263	-1,179	0,6	1,357
Controlo de Capacidades	0,119	0,000	-0,455	-2,040	-0,15	-0,339
Controlo de Resultados	0,112	0,001	-0,398	-1,785	0,236	0,534
Remuneração	0,063	0,200	-0,252	-1,130	-0,583	-1,319
Promoção	0,102	0,005	0,014	0,063	-0,993	-2,247

*Nota: Os valores z foram obtidos pela divisão da estatística pelos erros padrões adequados de 0,223 (assimetria) e de 0,442 (achatamento)*

Apesar de existirem desvios significativos na normalidade, o que pode ter impactos substanciais sobre os resultados em amostras pequenas (menos 50 observações), certo é que o impacto tende a diminuir em amostras maiores (mais 200 observações) (Hair et al, 2006). Tendo o actual estudo de caso uma amostra razoável de 118 observações, assume-se o risco dos impactos no resultado e prossegue-se com a análise paramétrica.

### 5.3.3. Análise de correlações

Para quantificar a intensidade e a direcção da associação entre as variáveis, é necessário analisar as medidas de associação. Uma das medidas de associação, também designada de coeficientes de correlação, mais utilizadas é o *Coefficiente de correlação de Pearson* (Maroco, 2007), sendo uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas que varia entre -1 e 1, sendo que tanto mais próximo dos extremos estiver tanto maior é a associação linear entre as duas variáveis (Pestana e Gageiro, 2000). De notar que a associação pode ser negativa ou positiva, se a variação entre as variáveis for em sentido contrário ou no mesmo sentido, respectivamente. Quando o valor da associação é próximo de zero não se pode estabelecer uma relação de causalidade entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2008). No Quadro 9 é apresentado o valor de associação quanto ao R de Pearson.

Quadro 9: Valores do Coeficiente de correlação R de Pearson

<b>r de Person</b>	<b>Medida de associação</b>
]0,9 – 1,0]	Muito alta
]0,7 – 0,9]	Alta
]0,3 – 0,7]	Moderada
]0,2 – 0,3]	Baixa
$\leq 0,3$	Muito baixa

*Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2000), pg. 146;*

Através da análise das correlações é possível aferir o quanto associadas estão as variáveis, sendo que no Quadro 10 é apresentada a matriz de correlação de Pearson das variáveis em estudo. As variáveis sociodemográficas não apresentam nenhuma correlação significativa com as variáveis em estudo, contudo verifica-se a existência de correlações estatisticamente significativas entre as principais variáveis em estudos. De maior destaque, verificam-se as seguintes correlações:

- i. Existência de correlações elevadas entre os diferentes tipos de controlo de vendas (controlo de actividade, controlo de capacidades e controlo de

resultados), com relações estatisticamente significativas do controlo de actividade com o controlo de resultados ( $r = 0,761$ ;  $p < 0,01$ ), do controlo de actividade com o controlo de resultados ( $r = 0,747$ ;  $p < 0,01$ ) e do controlo de capacidade com o controlo de resultados ( $r = 0,838$ ;  $p < 0,001$ ); Correlações altas estatisticamente significativas entre remuneração e promoção ( $r = 0,707$ ;  $p < 0,05$ ),

- ii. Existência de correlação moderada estatisticamente significativa entre motivação intrínseca e todas as variáveis do constructo, sendo correlação mais acentuada com motivação extrínseca ( $r = 0,618$ ;  $p < 0,01$ ) e controlo de capacidades ( $r = 0,531$ ;  $p < 0,01$ );
- iii. Existência de correlação positiva moderada e estatisticamente significativa entre prazer na tarefa e procura de desafio ( $r = 0,563$ ;  $p < 0,01$ ), o que reforça o constructo da motivação intrínseca com a agregação destas duas variáveis; e entre procura de recompensa e remuneração ( $r = 0,534$ ;  $p < 0,01$ );
- iv. Como associação negativa apenas se verifica uma correlação baixa e sem estabilidade significativa entre procura de desafio com remuneração ( $r = -0,091$ ;  $p > 0,05$ ) e com promoção ( $r = -0,57$ ;  $p > 0,05$ );
- v. Existência de correlação moderada estatisticamente significativa da autonomia com todas as restantes principais variáveis do constructo global da motivação intrínseca e extrínseca, com excepção da procura de reconhecimento ( $r = 0,238$ ;  $p < 0,05$ ), mas com correlação baixa com as restantes variáveis, com excepção do controlo de actividade ( $r = 0,337$ ;  $p < 0,05$ );
- vi. Não se verificam relações estatisticamente significantes entre procura de desafio e diversas variáveis, tais como procura de recompensa, controlo de capacidades, controlo de resultados, remuneração e promoção; de destaque também a não verificação de relações significativas entre procura de prazer e remuneração ou promoção, assim como entre autonomia e remuneração ou promoção;

Quadro 10: Matriz de Correlações de Pearson

	Correlations																							
	gênero	idade	estado civil	número de filhos	agregado familiar	rendimento mensal	habilit.	tipo de contrato	anos de efectiv.	anos de antig.	anos na função	número de lojas	Mot. Intrínseca	Prazer Tarefa	Procura Desafio	Mot. Extrínseca	Procura Recomp.	Procura Reconh.	Auton.	Controlo Activ.	Controlo Capac.	Controlo Result.	Remun.	Promoção
gênero	1																							
idade	,285**	1																						
estado civil	,285**	,394**	1																					
número de filhos	,217*	,484**	,463**	1																				
agregado familiar	-,050	,169	,196*	,556**	1																			
rendimento mensal	,004	,002	-,018	,134	-,003	1																		
habilitações	,138	-,064	-,213*	-,183	-,210*	,119	1																	
tipo de contrato	-,081	,237**	,142	,123	-,111	,172	-,009	1																
anos de efectividade	,152	,575**	,388**	,383**	,182*	,185*	-,184*	,240**	1															
anos de antiguidade	,117	,555**	,371**	,353**	,152	,185*	-,177	,226*	,988**	1														
anos na função	,189*	,498**	,348**	,429**	,230*	,162	-,185*	,135	,591**	,569**	1													
número de lojas	,230*	,063	-,057	,000	-,021	,053	,121	,032	-,131	-,144	,090	1												
Motivação Intrínseca	,206*	,092	,140	,119	,152	,135	-,174	-,103	,071	,050	,065	,126	1											
Prazer Tarefa	-,054	-,111	-,141	-,099	,085	,135	-,089	-,074	-,132	-,114	-,099	,131	,380**	1										
Procura Desafio	-,223*	-,209*	-,129	-,114	,176	,162	-,036	-,184*	-,101	-,097	-,021	-,129	,277**	,563**	1									
Motivação Extrínseca	-,040	,029	-,016	,083	,181*	-,031	-,215*	-,077	-,085	-,087	-,084	,044	,623**	,353**	,395**	1								
Procura Recompensa	,069	-,103	-,025	,082	,150	,014	-,060	-,108	-,088	-,100	-,059	,134	,438**	,310**	,176	,389**	1							
Procura Reconhecimento	-,024	,016	-,049	,120	,155	,140	-,085	,006	,006	,024	,024	,042	,207*	,248**	,260**	,406**	,365**	1						
Autonomia	,133	-,003	,041	,088	,094	,119	,015	-,029	-,014	-,020	,057	-,002	,329**	,383**	,407**	,304**	,376**	,238**	1					
Controlo Actividade	,086	,052	,089	-,035	,141	,073	-,031	-,070	,015	,025	-,041	,089	,476**	,320**	,286**	,361**	,299**	,265**	,377**	1				
Controlo Capacidades	,249**	,084	,124	,026	,218*	,166	-,093	-,026	,147	,143	,073	,047	,507**	,276**	,162	,286**	,206*	,253**	,267**	,761**	1			
Controlo Resultados	,203*	,082	,107	,014	,186*	,153	-,047	-,006	,102	,101	,003	-,020	,397**	,272**	,140	,266**	,153	,251**	,290**	,747**	,838**	1		
Remuneração	,219*	-,079	,003	,042	,133	-,057	-,110	-,197	-,056	-,053	-,086	,184*	,500**	,112	-,091	,382**	,534**	,244**	,147	,425**	,460**	,397**	1	
Promoção	,270**	,054	,052	,034	,179	-,024	-,025	-,148	-,080	-,073	-,007	,196*	,451**	,117	-,057	,295**	,349**	,280**	,054	,298**	,441**	,383**	,707**	1

\*\* Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância.

\* Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância.

## 5.4. TESTE DAS HIPÓTESES

A última fase da análise de resultados envolve o processo de validação do modelo de regressão, necessário para verificar a dependência entre variáveis e validação das hipóteses de investigação.

A análise de regressão é a técnica mais utilizada para determinar dependência entre variáveis e para verificar se as hipóteses da investigação são estatisticamente significativas. A regressão é um modelo estatístico usado para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente Y (resposta) a partir de uma ou mais variáveis independentes X (Maroco, 2007), informando qual a margem de erro dessas previsões (Pestana e Gageiro, 2000). A correlação existente entre as variáveis vai determinar a capacidade da mesma prever um determinado resultado, sendo que quanto maior for a correlação entre as variáveis independentes e dependente melhor será a previsão, sendo que por outro lado quando menor for essa correlação maior será a margem de erro da previsão (Pestana e Gageiro, 2000). O termo variável dependente implica uma relação de causa-e-efeito que nem sempre é fácil de demonstrar, sendo que a regressão linear pode ser utilizada para modelar a relação funcional entre duas variáveis independentemente de se verificar a relação de causa-e-efeito (Maroco, 2007).

Existem dois tipos de regressões lineares que são definidas conforme o número de variáveis independentes: a regressão linear simples (MRLS), que assume apenas uma única variável independente e a regressão linear múltipla (MRLM), uma técnica estatística, descritiva e inferencial que assume mais do que uma variável independente (Pestana e Gageiro, 2000). Para o actual estudo, será utilizado o MRLM, pois pretende-se analisar a relação linear entre a variável dependente e o conjunto de variáveis independentes definidas, por forma a verificar a validade das hipóteses propostas. Para explicar a influência que as variáveis sociodemográficas e variáveis independentes têm na motivação do vendedor, foi efectuada regressão linear pelo método *Enter*. Na análise da validade dos modelos e das hipóteses de investigação importa efectuar uma análise de variância (ANOVA) através da comparação das estimativas independentes da variância para a variável dependente (Hair et al, 2009). A metodologia ANOVA permite maior flexibilidade no teste de diferenças de grupos com a possibilidade de testar mais de uma variável independente (Hair et al, 2009), o que no estudo de caso presente confere maior maleabilidade dos dados pela existência de diversas variáveis



independentes a impactar na motivação do vendedor. Para efectuar a análise de variância e verificar a validade das hipóteses de investigação interessa analisar a estimativa F, o coeficiente de determinação, o nível de significância, o coeficiente de regressão padronizado e o teste t para cada modelo da investigação (variável dependente).

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) define a proporção da variabilidade total de uma variável dependente que é atribuível à dependência da mesma face à variável independente (Maroco, 2007). A variabilidade total é explicada pela regressão ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ), sendo que quanto maior for o valor de  $R^2$  maior é o poder de explicação da equação de regressão e como tal melhor a previsão da variável dependente (Hair et al, 2009), sendo que  $R^2 > 0,5$  considera-se aceitável o ajustamento do modelo aos dados (Pestana e Gageiro, 2000). Por sua vez, o coeficiente de regressão padronizado ( $\beta$ ) permite comparar directamente os poderes relativos de explicação da variável dependente e o teste t é um caso específico de ANOVA que avalia a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente (Hair et al, 2009). Quanto à estatística F mede a quantidade de variância atribuível aos diferentes tratamentos face à variância esperada a partir de uma amostragem aleatória, através da razão entre a variância estimada entre grupos e a variância estimada dentro dos próprios grupos (Hair et al, 2009). F valida o modelo no seu global e não cada parâmetro isoladamente (Pestana e Gageiro, 2000), sendo que para verificar se F é suficientemente grande para justificar a rejeição do modelo, isto é, verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos, pode-se utilizar como directrizes gerais para amostras significativamente grandes as referências citadas no Quadro 11 (Hair et al, 2009).

Quadro 11: Valores de F crítico

Nível de significância	Valor F <sub>crit</sub>
0,10	2,68
0,05	3,84
0,01	6,63

*Fonte: Adaptado de Hair et al (2009), pg. 309;*

Para efectuar a validação do modelo foi efectuada a estimação de cada modelo de regressão e avaliação da precisão preditiva das variáveis independentes, tendo sido obtido os resultados apresentados nos quadros 12 e 13. Apesar de menos conservador, optou-se por utilizar níveis de significância até 0,10 dado ser o adoptado pelos autores de referência na área científica da motivação de força de vendas (e.g. Miao et al, 2007; Miao e Evans, 2012).

Quadro 12: Regressão linear do modelo motivação intrínseca, prazer na tarefa e procura de desafio.

	Motivação Intrínseca			Prazer na Tarefa			Procura de Desafio	
	$\beta$	t		$\beta$	t		$\beta$	t
Género	,024	,267		-,020	-,188		-,125	-1,319
Idade	,068	,640		,034	,278		-,178	-1,596
Filhos	,031	,279		-,162	-1,263		-,201	-1,714 *
Agregado familiar	-,042	-,422		,141	1,230		,260	2,477 **
Rendimento	,126	1,558		,144	1,540		,132	1,540
Habilitações	-,150	-1,868 *		-,146	-1,573		-,051	-,604
Efectividade	,724	1,438		-,848	-1,454		-,027	-,050
Antiguidade	-,730	-1,488		,720	1,267		,009	,017
Anos na função	-,039	-,399		-,065	-,573		,064	,619
Autonomia	,181	2,237 **		,328	3,487 ***		,357	4,166 ****
Controlo Actividade	,231	1,755 *		,105	,689		,333	2,392 **
Controlo Capacidade	,258	1,633		,088	,480		,020	,117
Controlo Resultados	-,228	-1,607		-,005	-,031		-,175	-1,164
Remuneração	,211	1,813 *		-,116	-,863		-,304	-2,472 **
Promoção	,183	1,610		,098	,744		,103	,857
R <sup>2</sup>	,452			,276			,398	
F	5,833****			2,596**			5,503****	

Nota: \* p≤0.10; \*\*p≤0.05; \*\*\*p≤0.01; \*\*\*\*p≤0.001;  $\beta$  é o coeficiente de regressão padronizado.

Quadro 13: Regressão linear do modelo motivação extrínseca, procura de recompensa e procura de reconhecimento.

	Motivação Extrínseca		Procura Recompensa		Procura Reconhecimento	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Género	-,146	-1,440	-,048	-,518	-,115	-1,049
Idade	,170	1,428	-,070	-,643	-,011	-,086
Filhos	,042	,333	,067	,587	,138	1,026
Agregado familiar	,043	,387	,041	,405	,011	,093
Rendimento	,011	,121	,041	,490	,108	1,100
Habilitações	-,187	-2,069 **	-,006	-,078	-,062	-,636
Efectividade	,078	,138	,569	1,098	-,901	-1,473
Antiguidade	-,205	-,373	-,571	-1,133	,876	1,470
Anos na função	-,123	-1,118	-,032	-,313	-,012	-,102
Autonomia	,231	2,531 **	,304	3,640 ****	,176	1,790 *
Controlo Actividade	,175	1,180	,202	1,487	,095	,592
Controlo Capacidade	,018	,103	-,089	-,548	-,003	-,017
Controlo Resultados	-,063	-,391	-,226	-1,550	,038	,221
Remuneração	,226	1,731 *	,499	4,170 ****	-,024	-,173
Promoção	,092	,721	,047	,403	,282	2,040 **
R <sup>2</sup>	,319		,430		,205	
F	3,185****		5,133****		1,757**	

Nota: \*  $p \leq 0.10$ ; \*\*  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*\*  $p \leq 0.001$ ;  $\beta$  é o coeficiente de regressão padronizado.

Os modelos estimados para as seis variáveis dependentes, apresentam coeficientes de determinação ( $R^2$ ) entre 0,205 e 0,452, pelo que os modelos apresentam um poder de explicação baixo. Contudo, autores de maior relevo na área científica em análise referem resultados de  $R^2$  de 0,210 (Mallin e Pullins, 2009), pelo que se verifica que o actual estudo de caso possui coeficientes de determinação aceitáveis na referida área. No modelo 1, a análise de regressão da motivação intrínseca apresenta um coeficiente de determinação de 0,452, isto é, as variáveis independentes apresentadas explicam 45,2% da variância da motivação intrínseca, sendo o modelo com melhor poder explicativo, seguido do modelo 5 da procura de recompensa com um coeficiente de determinação de 0,430. Por sua vez, o modelo 6 da procura de reconhecimento

apresenta o  $R^2$  mais baixo de 0,205, o que lhe confere o menor poder explicativo. Quando à validade dos modelos propostos, obtiveram-se estimativas F abaixo dos valores críticos face ao nível de significância nos seis modelos, pelo que se valida os modelos no seu global.

A autonomia foi encontrada a ter um impacto positivo nas seis variáveis dependentes, com uma relação positiva e significativa na motivação intrínseca ( $\beta = 0,181$ ;  $p \leq 0,05$ ), no prazer na tarefa ( $\beta = 0,328$ ;  $p \leq 0,01$ ) e na procura de desafio ( $\beta = 0,357$ ;  $p \leq 0,001$ ), assim como na motivação extrínseca ( $\beta = 0,231$ ;  $p \leq 0,05$ ), na procura de recompensa ( $\beta = 0,304$ ;  $p \leq 0,001$ ) e na procura de reconhecimento ( $\beta = 0,176$ ;  $p \leq 0,1$ ), o que confere suporte às hipóteses de que a autonomia impacta no constructo global da motivação do vendedor (H1.1, H1.2, H1.3, H1.4, H1.5 e H1.6).

Quanto ao controlo de vendas, a variável controlo de actividade apresenta relação positiva com as seis variáveis dependentes e com significância na motivação intrínseca ( $\beta = 0,231$ ,  $p \leq 0,1$ ) e procura de desafio ( $\beta = 0,333$ ;  $p \leq 0,05$ ), conferindo suporte às hipóteses H2.1 e H2.3, contudo sem significância nas restantes variáveis. Por sua vez, no controlo de capacidades não é conferida significância nos modelos e contrariamente ao que era expectável, o controlo de capacidades apresenta uma relação negativa com a procura de recompensa ( $\beta = -0,226$ ,  $p \geq 0,1$ ) e com a procura de reconhecimento ( $\beta = -0,003$ ,  $p \geq 0,1$ ), pelo que se rejeita H3.5 e H3.6. Por fim, o controlo de resultados apresenta uma relação negativa com as variáveis tal como conjecturado, com excepção da procura de reconhecimento ( $\beta = 0,038$ ,  $p \geq 0,1$ ), contudo nenhuma das relações apresenta significância.

Na efectividade do sistema de recompensas, a remuneração apresenta relação positiva e significativa com a motivação intrínseca ( $\beta = 0,211$ ,  $p \leq 0,1$ ), motivação extrínseca ( $\beta = 0,226$ ,  $p \leq 0,05$ ) e procura de recompensa ( $\beta = 0,499$ ,  $p \leq 0,001$ ), o que confere suporte às hipóteses H5.1, H5.4 e H5.5. Opostamente ao esperado, a remuneração apresenta relação negativa com prazer na tarefa ( $\beta = -0,116$ ,  $p \geq 0,1$ ), procura de desafio ( $\beta = -0,304$ ,  $p \leq 0,05$ ) e procura de reconhecimento ( $\beta = -0,024$ ,  $p \geq 0,1$ ), sendo que apesar de a relação significativa entre recompensas e procura de desafio rejeita-se a H5.3. Por último, a promoção apresenta relação positiva com as seis variáveis dependentes, mas apenas possui significância na procura de recompensa ( $\beta = 0,282$ ,  $p \leq 0,05$ ), pelo que apenas se suporta H6.6.

Quadro 14: Suporte das hipóteses de investigação

Hipótese	Suportada
H1.1 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;	Sim
H1.2 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;	Sim
H1.3 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de desafio;	Sim
H1.4 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;	Sim
H1.5 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de recompensa;	Sim
H1.6 - A autonomia do vendedor está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;	Sim
H2.1 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca;	Sim
H2.2 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com o prazer na tarefa;	Não
H2.3 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de desafio;	Sim
H2.4 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;	Não
H2.5 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de recompensa;	Não
H2.6 - O controlo de actividade está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;	Não
H3.1 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca;	Não
H3.2 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com o prazer na tarefa;	Não
H3.3 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de desafio;	Não
H3.4 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;	Não
H3.5 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de recompensa;	Não
H3.6 - O controlo de capacidade está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;	Não
H4.1 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com a motivação intrínseca;	Não
H4.2 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com o prazer na tarefa;	Não
H4.3 - O controlo de resultados está negativamente relacionado com a procura de desafio;	Não
H4.4 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a motivação extrínseca;	Não
H4.5 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a procura de recompensa;	Não
H4.6 - O controlo de resultados está positivamente relacionado com a procura de reconhecimento;	Não
H5.1 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;	Sim
H5.2 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;	Não
H5.3 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de desafio;	Não
H5.4 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;	Sim
H5.5 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de recompensa;	Sim
H5.6 - A efectividade do sistema de remuneração está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;	Não
H6.1 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a motivação intrínseca;	Não
H6.2 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com o prazer na tarefa;	Não
H6.3 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de desafio;	Não
H6.4 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a motivação extrínseca;	Não
H6.5 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de recompensa;	Não
H6.6 - A efectividade do sistema de promoção está positivamente relacionada com a procura de reconhecimento;	Sim

Em síntese, na análise às hipóteses de investigação propostas verificou-se que apenas 12 das 36 hipóteses são suportadas significativamente, sendo apresentada no quadro 14 a síntese do suporte das hipóteses de investigação.

Finalizada a apresentação dos resultados e teste das hipóteses de investigação seguem-se as considerações finais e contributos práticos dos mesmos a nível organizacional, assim como recomendações para pesquisas futuras.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente trabalho propôs-se analisar a influência da autonomia, controlo de vendas e efectividade do sistema recompensas na motivação intrínseca e extrínseca da força de vendas, de forma a adquirir uma orientação de médio/longo-prazo para a gestão das motivações e dos resultados das forças de vendas.

Cada sector possui características distintas que interferem com a motivação dos vendedores (Miao et al, 2007), sendo que investigações realizadas em segmentos do mercado, como é o caso do actual estudo de caso, conferem contributos significativos por englobar a singularidade de cada sector. A peculiaridade da função de vendedor do hipermercado, que possui características e funções muito distintas de outros sectores, confere desafios acrescidos à investigação científica e permite explorar uma área desconhecida. Entender as motivações dos vendedores é complexo devido às suas multivariáveis, sendo que as limitações temporais da realização da dissertação de mestrado condicionaram a abrangência e profundidade do estudo da motivação. Esta investigação apenas analisa a correlação da motivação intrínseca e extrínseca do vendedor com a autonomia, controlo de vendas e efectividade do sistema de recompensas. Variáveis como satisfação, desempenho ou clima organizacional não estão em análise pela limitação de recursos temporais, sendo contudo reconhecida a sua importância na problemática e o seu impacto na motivação para além das variáveis contempladas no estudo.

Os resultados obtidos no decorrer da investigação foram enriquecedores no aprofundar dos conhecimentos da motivação do vendedor de hipermercado, contudo não permitiram uma validação concisa e global dos constructos. De modo sintético, apontam-se os marcos da análise de resultados da investigação. Estudos anteriores referem que o incremento de autonomia pode aumentar a motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000; Latham, 2007), contudo exploram separadamente o seu impacto na motivação extrínseca e na motivação intrínseca. Os resultados obtidos demonstram que a autonomia relaciona-se positivamente com os diversos constructos da motivação do vendedor, sendo forte a sua significância no constructo global da motivação intrínseca, em particular na procura de desafio e prazer na tarefa, mas também incrementa o

constructo global da motivação extrínseca. Estas constatações permitem confirmar a importância do acréscimo da autonomia na gestão das forças de vendas. Quanto ao controlo de vendas verificou-se o impacto positivo do controlo de actividades no incremento da motivação intrínseca e na procura de desafio, resultados estes alinhado com a literatura científica (Miao et al, 2007; Maio e Evans, 2012). Contrariamente ao esperado, não foi conferida significância na relação entre controlo de capacidade e controlo de resultados com os constructos da motivação intrínseca e extrínseca, sendo contudo relevante a relação negativa do controlo de capacidades com a procura de recompensa e procura de reconhecimento, o que contraria as perspectivas defendidas por Miao et al (2007). Por sua vez, as relações opostas entre a efectividade do sistema de remuneração com o prazer na tarefa, com a procura de desafio e com a procura de reconhecimento demonstram que a linearidade da associação da remuneração com os constructos da motivação do vendedor não é incontestável. Estes resultados, que não eram expectáveis nas hipóteses inicialmente formuladas e vão contra o defendido por Deci e Ryan (1985) e Herpen et al (2003), são interessantes pois demonstram que o estudo da motivação é intrincado e imprevisível e acresce valor ao estudo de caso para a real compreensão da motivação da força de vendas. Por sua vez, contrariamente ao defendido por Ryan e Deci (2000 e 2007), de que a recompensa impacta negativo na motivação intrínseca, os resultados deste estudo de caso demonstram que a efectividade do sistema de remuneração tem uma relação positiva com a motivação intrínseca, indo ao encontro do argumentado por Herpen et al (2003). Os resultados do estudo conduziram à validação de apenas 12 das 36 hipóteses da investigação, o que reflecte a complexidade do estudo da motivação. A natureza multidimensional das variáveis que impactam na motivação intrínseca e extrínseca do vendedor conduziram à falta de significância nos resultados.

A presente pesquisa apresenta mais limitações que devem ser contempladas, tais como centrar-se num estudo de caso com uma realidade singular, pelo que a generalização dos resultados a outros sectores de actividade não é recomendada. A ausência de caracterização da empresa, por ter sido solicitada confidencialidade das políticas e práticas organizacionais, é um factor restritivo no estudo pois é reconhecido que as mesmas diferenciam e impactam na motivação do vendedor, em particular as políticas remuneratórias. A própria amostra confere uma limitação, pois condicionou o



número de respostas ao inquérito por questionário, sendo que uma amostra maior poderia ter permitido a obtenção de relações estatisticamente mais consistente. Por outro lado, incide apenas sobre o ponto de vista dos vendedores e não tem em conta a perspectiva dos gestores das forças de vendas, o que pode condicionar a percepção de autonomia e do controlo de vendas. O próprio clima organizacional da empresa em estudo impacta sobre as motivações do vendedor, pelo que um estudo comparativo permitiria testar a sua generalização à função de vendedor de hipermercado. Por sua vez, o período de recolha dos dados deve ser tido em conta dado decorrer num período de recessão económica, pressão nos vendedores na obtenção de vendas e condicionamento dos aumentos salariais.

Apesar dos resultados do estudo reflectirem a complexidade e natureza multidimensional do tema da motivação da força de vendas, conferem orientações e sugestões para investigações futuras. Estudos vindouros deverão incorporar maior número de variáveis explicativas da motivação e escalas com maior número de questões por variável, de forma a conferir melhor suporte aos resultados. Será interessante ainda alargar o estudo da motivação a outros sectores de actividade e efectuar estudos comparativos dentro do mesmo sector, tendo em linha de consideração práticas e políticas organizacionais das empresas contempladas.

É necessário alterar a forma como as organizações encaram a motivação e disseminar os resultados de investigações científicas sobre este tema para que aquelas encarem os seus benefícios e optimizem as suas políticas e estratégias organizacionais, quer pela satisfação que conferem aos colaboradores quer pelos ganhos no desempenho e nas vendas.

## BIBLIOGRAFIA

- Anderson, E. e Oliver, R.L. (1987), “Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 76-88;
- Badovick, G.J. (1990), “Emotional reactions and salesperson motivation: An attributional approach following inadequate sales performance”, *Journal of the Academy of Marketing science*, Vol. 18, No. 2, pp. 123-130;
- Badovick, G.J., Hadaway, F.J. e Kaminski, P.F. (1992), “Attributions and Emotions: The effects os salesperson motivations after successful vs. unsuccessful quota performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 1-11;
- Bénabou, R. e Tirole, J. (2003), “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, *Review of economic Studies*, Vol. 70, pp. 489-520;
- Bent, R. e Freathy, P. (1997), “Motivating the employee in the independent retail sector”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, pp. 201-209;
- Brown, S.P., Cron, W.L. e Slocum J.W.Jr (1997), “Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: A longitudinal study”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 39-50;
- Challagalla, G.N. e Shervani, T.A. (1996), “Dimensions and types od supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 89-105;
- Chaves, C., Maciel, E., Guimarães, P. e Ribeiro, J.C. (2000). “*Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia – conceitos básicos*”, McGraw-Hill;
- Cho, Y.N., Rutherford, B.N. e Park, J. (2013), “The impact of Emotional labor in a retail environment”, *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 2338-2345;
- Cunha, M.P., Cardoso, C.C., Campos, R. e Rego, A. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, 6ªEdição, Editora RH;

Churchill, G.A, Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W. e Tanner, J.F (2000), *Sales Force Management*, Auckland, Sixth Edition, MacGraw-Hill;

Deci, E.L. e Ryan R.M. (1985), “Intrinsic Motivations and self-determination in human behavior”, New York: Plenum;

Furnham, A., Eracleous, A. e Chamarro-Premuzic, T. (2009), “Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 8, pp. 765-779;

Gagné, M. e Deci, E.L. (2005), “Self-determination theory and work motivation”, *Journal of organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-362;

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Andreson, R.E e Tatham, R.L (2009), “Análise multivariada de dados”, 6ª Edição, Porto Alegre, Brookman;

Hansen, F. Smith, M. e Hansen, R.B. (2002), “Rewards and Recognition in employee motivation”, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 34,, No. 5, pp. 64-69;

Herpen, M.V., Praag, M.V. e Cools, K. (2003) “The effects of performance measurement and compensation on motivation”, *Tinbergen Institute discussion paper*, Vol. 48, No. 3, pp. 1-34;

INOFOR, 2002, “Comércio e Distribuição em Portugal”, Lisboa - Documento electrónico: [http://www.crcvirtual.org/vfs/old\\_crcv/biblioteca/comercio/](http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/comercio/) e <http://opac.iefp.pt/ipac20/ipac.jsp?uri=full=3100024%7E!5898%7E!23&ri=6&aspect=basic&menu=search&source=%7E!formei&profile=crc#focus>, acedido a 15 Janeiro 2014;

Jaworski, B.J. e Kohli, A.K. (1991), “Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople’s performance and satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, pp. 190-201;

Johlke, M.C. e Iyer, R. (2012), “A model of retail job characteristics ,employee role ambiguity, external customer mind-set,and sales performance”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, pp. 58-67;

- John, G. e Weitz, B. (1989), "Salesforce compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation", *Journal of Marketing Research*, Col. 26, No. 1, pp. 1-14;
- Jordan, P.C. (1986), "Effects of an Extrinsic Reward od Intrinsic Motivation: A field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 405-412;
- Kohli, A.K., Shervani, T.A. e Challagalla, G.N. (1998), "Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, pp. 263-274;
- Küster, I. e Canales, P. (2011), "Compensation and control sales policies and sales performance: the field sales manager's points of view", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 4, pp. 273-285;
- Latham, G.P. (2007), *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, London, Sage Publications;
- Lee, D.H. (1998), "The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans", *Journal of Business Research*, Vol. 43, pp. 65-77;
- Mallin, M.L. e Pullins, E.B. (2009), "The moderating effects of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment", *Industrial Marketing Managemente*, Vol. 38, pp. 769-777;
- Markland, D., Ryan, R.D., Tobin, V.J. e Rollnick, S. (2005), "Motivational interviewing and Self-determination theory", *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 24, No. 5, pp. 811-831;
- Maroco, J. (2007), "Análise estatística com utilização do SPSS", 3ª edição, Lisboa, Edições sílaba;
- Miao, C.F. e Evans, K.R. (2012), "Effects of formal sales control systems: A combinatorial perspective", *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol. 29, pp. 181-191;

- Miao, C.F., Evans, K.R. e Shaoming, Z. (2007) “The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited”, *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 417–425;
- Miao, C.F., Evans, K.R. e Zou, S. (2006), “The role of salesperson motivation in sales control systems – Intrinsic and extrinsic motivation revised”, *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 417-425;
- Miao, C.F., Lund, D.J. e Evans, K.R. (2009) “Reexamining the influence of career stages on salesperson motivation: a cognitive and affective perspective”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 243-255;
- Mirsa, S. e Nair, H.S. (2011), “A structural modelo of sales-force compensation dynamics: Estimation and field implementation”, *Quantitative Marketing Economics*, Vol. 9, No. 3pp. 221-257;
- Moberg, C.R., Leasher, L. (2011), “Examining the differences in sales person motivation among different cultures”, *America Journal of Business*, Vool. 26, No. 2, pp. 145-160;
- Morrell, D.L. (2011), “Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives”, *Compensation&Benefits review*, Vol. 43, No. 5, pp. 318-323;
- Osterloh, M. e Frey, B.S. (2000), “Motivation, Knoeledge Transfer, amd Organizational Forms”, *Organization science*, Vol. 11, No. 5, pp. 538-550;
- Pereira, O.G (1999), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*”, Lisboa, Fundação Galouste Gulbenkian;
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2000), “*Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*”, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo;
- Pullins, E.B. (2001), “An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and instrinsic motivation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 403-413;

Ryan, R.M. e Deci, E.L. (2000), “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, *Contemporary educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67;

Ryan, R.M. e Deci, E.L. (2006), “Self-Regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination and will?”, *Journal of Personality*, Vol. 74, No. 6, pp. 1557-1586:

Simintiras, A., Cadogan, J.W. e Lancaster, G.A. (1996), “Salesforce Behavior: In search of motivational determinantes”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 421-437;

Stanton, W.J. e Spiro, R. (1999), *Management of a Sales Force*, Tenth Edition, McGraw-Hill;

Steenburgh, T., Ahearne, M. (2012), “Motivating Salespeople: what really works” *Harvard Business review*, July-August 2012, Vol.90(7-8), p.70(6

Teas, R.K. (1982), “Performance-Reward instrumentalities and the motivation of retail salespeople”, *Journal os Retailing*, Vol. 58, N3, pp. 4-26;

Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S. e Pelletier, L.G. (2009), “Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 41, No. 4, pp. 213-226:

Tyagi, P.K. (1982), “Perceives organizational climate and the process of salesperson motivation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 240-254;

Tyagi, P.K. (1985), “Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 76-86;

## ANEXOS

### ANEXO 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO	Compreende a possibilidade do indivíduo ser aquilo que pretende ser, de auto-realização. Caso estas necessidades não sejam satisfeitas pode, resultar desordens psicológicas e emoções negativas.
NECESSIDADES DE ESTIMA	Desejo de alcançar o respeito e a estima dos outros, o que implica a possibilidade de desenvolver e afirmar a auto-capacidade, sem sentimentos de inferioridade ou vulnerabilidade.
NECESSIDADES SOCIAIS/AMOR	Refere-se à procura de necessidades sociais, relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos.
NECESSIDADES DE SEGURANÇA	Refere-se à procura de segurança psicológica. Nas sociedades desenvolvidas estas necessidades estão razoavelmente preenchidas na fase adulta, Em contexto labora, esta necessidade encontra expressão pelo desejo de emprego estável ou estabilidade financeira.
NECESSIDADES FISIOLÓGICAS	Compreende os níveis mais elementares da existência humana para garantir a sobrevivência: fome, sede, sexo (distinguido do amor e da auto-estima) e o sono.

*Fonte: Adaptado de Cunha et al (2006), pg. 156.*

## ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

Este questionário integra um estudo sobre a motivação dos vendedores no sector do retalho, constituindo o instrumento de recolha de dados para elaboração de tese de Mestrado em Gestão Comercial, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Este questionário é anónimo e encontra-se garantida a confidencialidade das respostas.

Não existem respostas certas ou erradas. Espera-se apenas que responda de forma espontânea e com base na sua opinião. O questionário não demora mais de 10 minutos a responder, não devendo demorar muito em cada questão. Por favor, certifique-se que responde a todas as questões.

### Caracterização do inquirido

#### \*1. Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

#### \*2. Idade

Qual a sua idade?

#### \*3. Estado Civil

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado ou União de Facto
- ☐ Divorciado ou Separado
- ☐ Viúvo

#### \*4. Agregado familiar

Tem filhos?

- ☐ sim
- ☐ não

Se sim, quantos filhos tem?

#### \*5. Agregado familiar

Número de pessoas do seu  
agregado familiar



**6. Qual o seu rendimento médio mensal líquido (vencimento + comissões+outros prémios)?**

- ☐ <499€
- ☐ 500€ a 749€
- ☐ 750€ a 999€
- ☐ 1.000€ a 1.249€
- ☐ >1.250€

**\*7. Habilitações**

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Curso técnico-profissional
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado/Doutoramento

**\*8. Local de Trabalho**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Jumbo de Alfragide      | <input type="radio"/> Jumbo de Figueira da Foz | <input type="radio"/> Pão de Açúcar das Amoreiras        |
| <input type="radio"/> Jumbo de Almada         | <input type="radio"/> Jumbo de Gaia            | <input type="radio"/> Pão de Açúcar das Caldas da Rainha |
| <input type="radio"/> Jumbo de Alverca        | <input type="radio"/> Jumbo de Gondomar        | <input type="radio"/> Pão de Açúcar de Campera           |
| <input type="radio"/> Jumbo de Amadora        | <input type="radio"/> Jumbo de Guimarães       | <input type="radio"/> Pão de Açúcar de Canidelo          |
| <input type="radio"/> Jumbo de Aveiro         | <input type="radio"/> Jumbo de Maia            | <input type="radio"/> Pão de Açúcar de Eirás             |
| <input type="radio"/> Jumbo de Cascais        | <input type="radio"/> Jumbo de Matosinhos      | <input type="radio"/> Pão de Açúcar de Faro              |
| <input type="radio"/> Jumbo de Castelo Branco | <input type="radio"/> Jumbo de Portimão        | <input type="radio"/> Pão de Açúcar da Guarda            |
| <input type="radio"/> Jumbo de Coimbra        | <input type="radio"/> Jumbo de Setúbal         | <input type="radio"/> Pão de Açúcar de Lagoa             |
| <input type="radio"/> Jumbo de Coima          | <input type="radio"/> Jumbo de Torres Vedras   | <input type="radio"/> Pão de Açúcar de Oihão             |
| <input type="radio"/> Jumbo de Famalicão      | <input type="radio"/> Jumbo de Vila Real       | <input type="radio"/> Pão de Açúcar de Santo Tirso       |
| <input type="radio"/> Jumbo de Faro           | <input type="radio"/> Jumbo de Viseu           |  |

**\*9. Vínculo contratual**

- ☐ A prazo
- ☐ Efectivo

Há quanto tempo está efectivo?

**\*10. Antiguidade**

Há quantos anos trabalha na empresa?

Há quantos anos trabalha na função de vendedor?

Em quantas lojas já trabalhou além da actual?

**11. Qual a sua carga horária semanal?**

- ☐ 40h  
☐ 30h  
☐ 25h

- ☐ 20h  
☐ 16h

**12. Normalmente trabalha em que dias da semana?**

- ☐ Segunda a sexta  
☐ Sábado e Domingo  
☐ Horários rotativos (segunda a domingo)

**\*13. Normalmente trabalha em que tipo de horário?**

- ☐ Aberturas  
☐ Fechos  
☐ Intermédio  
☐ Horários rotativos (aberturas, fechos e intermédios)

## Motivação

Pense nos motivos pelos quais se envolve com o seu trabalho.

**\*14. Avalie o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre a sua motivação.**

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
Este é o tipo de trabalho que eu escolho para obter um certo estilo de vida;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou vendedor por causa do ordenado que me proporciona;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou vendedor porque é uma função que me permite aprender coisas novas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser vendedor torna-se uma parte fundamental de quem eu sou;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu quero ser bem-sucedido neste trabalho, senão terei muita vergonha de mim mesmo; Escolho a função de vendedor para obter os meus objectivos de carreira;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pela satisfação que eu experiencio ao enfrentar um desafio interessante;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelo ordenado que me proporciona;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser vendedor faz parte da maneira como eu escolhi viver a minha vida;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através da minha função de vendedor quero ser um "vencedor" na vida;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque é o tipo de trabalho que eu escolhi para alcançar determinados objectivos importantes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto satisfação quando tenho sucesso ao fazer tarefas difíceis;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função de vendedor fornece-me segurança;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é uma parte da minha vida;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Motivação Intrínseca

Pense nos motivos pelos quais se envolve com o seu trabalho.

**\*15. Avalie o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre a razão pelo qual se envolve com o seu trabalho.**

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
Eu obtenho muita satisfação do trabalho que desempenho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho vale o esforço;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente tenho de me obrigar a trabalhar;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se for realmente necessário eu estou preparado para trabalhar horas extras, mesmo que eu não obtenha pagamentos por isso;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente eu estou entusiasmado com o meu trabalho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante o trabalho geralmente eu sinto que o dia nunca mais termina;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que mais importa para mim é apreciar o que faço;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para mim ter uma forma de me expressar através do meu trabalho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para mim ser capaz de fazer o que mais aprecio;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não interessa o que resulta da tarefa de vendas, estou satisfeito se sentir que obtenho uma nova experiência;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de enfrentar problemas de vendas que são completamente novos para mim;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de tentar resolver problemas complexos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto mais difíceis os problemas de vendas, mais prazer eu tenho ao tentar resolvê-los;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu quero que o meu trabalho me proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e competências;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Motivação Extrínseca

Pense nos motivos pelos quais se envolve com o seu trabalho.

**\*16. Avalie o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre a razão pelo qual se envolve com o seu trabalho.**

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar através do meu trabalho em vendas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou profundamente consciente dos objectivos de remuneração que tenho para mim;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu raramente penso sobre salários e promoções;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou profundamente consciente dos objectivos de promoção que tenho para mim;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu quero que as outras pessoas pensem o quanto eu posso realmente ser bom no meu trabalho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou fortemente motivado pelo reconhecimento que eu posso ganhar através do meu trabalho em vendas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim sucesso significa fazer melhor que os outros;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou preocupado como as outras pessoas reagem ao meu desempenho nas vendas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Controlo e Autonomia

Reflecta no controlo que é efectuado ao seu trabalho e na autonomia que possui na função de vendedor.



**\*17. Avalie o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre o controlo que é efectuado do seu trabalho.**

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
A minha chefia informa-me sobre as funções que espera que eu desempenhe;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia monitoriza as minhas funções;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia reajusta as minhas funções quando é necessário;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia informa-me se vou ao encontro as suas expectativas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu serei reconhecido pela minha chefia se desempenhar bem as funções de vendedor;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia avalia periodicamente as competências de venda que eu utilizo para realizar as tarefas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia avalia como eu vendo e como comunico com os clientes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia ajuda-me explicando como uma abordagem de venda em particular pode ser eficiente;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou elogiado sempre que melhoro as minhas competências de venda;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia diz-me qual o volume de vendas esperado alcançar;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recebo frequentemente feedback sobre se estou a obter o volume de vendas esperado;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu poderei ser reconhecido pela minha chefia se tiver um bom desempenho no volume de vendas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*18. Avalie o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre o que sente face à autonomia que tem no seu trabalho.**

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
Eu sinto confiança na autonomia que tenho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei qual a minha responsabilidade;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei o que é esperado de mim;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

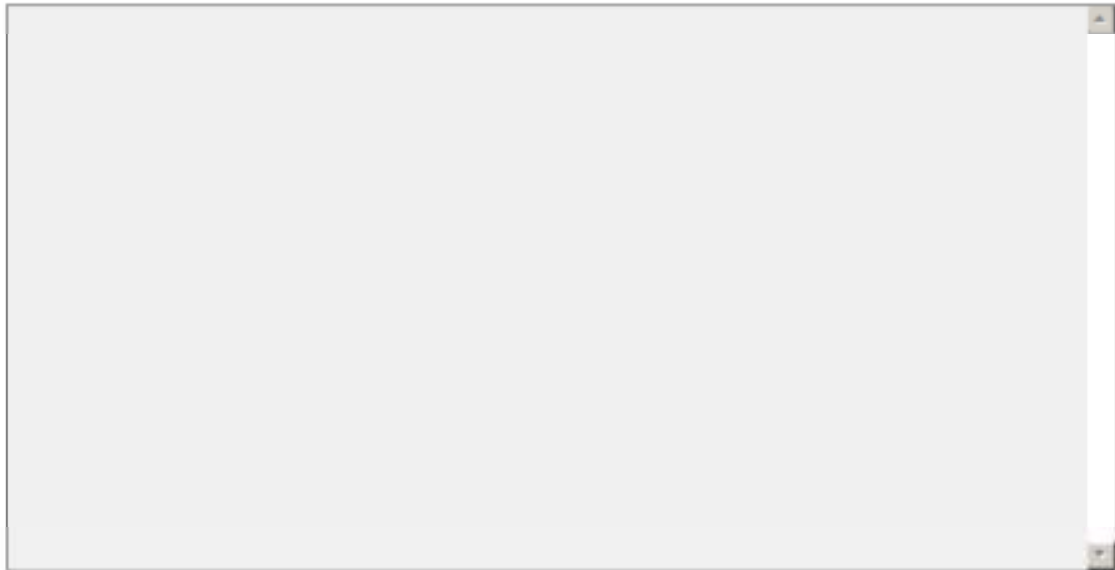
## Sistema de recompensação

Reflecta no que sente face ao sistema de recompensações do seu trabalho.

**\*19. Avalie o grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre o que sente face ao seu trabalho.**

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
A minha remuneração é adequada ao meu desempenho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma como o meu salário é determinado é completamente claro para mim;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu salário é bom quando comparado com o que poderia receber noutra empresa a fazer o mesmo trabalho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É claro para mim quais os critérios para ser promovido;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas que eu tenho visto a receber promoções na empresa merecem-nas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso influenciar a minha remuneração total (comissões+prime) através do meu trabalho árduo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho total controlo sobre a minha capacidade de obter promoção;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. O que é que actualmente não encontra no seu local de trabalho que seria determinante para aumentar o seu nível de motivação? Por favor, fundamente a sua resposta.**



**\*21. Compreendeu as questões colocadas e respondeu com segurança a este questionário?**

- ☐ Sim
- ☐ Não



## ANEXO 3 – GRÁFICOS DE PROBABILIDADE NORMAL

